

# IDEASTA SUUNNITTELUUN

## Menetelmien ja työkalujen hyödyntäminen projektin suunnittelussa

Jaana Mähönen  
Suvi Rantala

Opinnäytetyö  
Helmikuu 2012

Matkailun koulutusohjelma  
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) MÄHÖNEN, Jaana RANTALA, Suvi	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 08.02.2012
	Sivumäärä 74	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus ( ) saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi IDEASTA SUUNNITTELUUN Menetelmien ja työkalujen hyödyntäminen projektin suunnittelussa		
Koulutusohjelma Matkailun koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) NUIJANMAA, Susanna		
Toimeksiantaja(t) KESMA I, Petra Blinnikka		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytteen tarkoitus oli selvittää, millaisia välineitä ja menetelmiä projektien ideoinnissa ja suunnittelussa voidaan käyttää. Lisäksi selvitettiin, käyttävätkö organisaatiot niitä tai kokevatko ne hyödyllisiksi. Opinnäyte selvitti, ovatko teoriakirjojen mukaiset menetelmät käytetyimpiä ja eteneekö suunnittelu kirjojen mallin mukaisesti. Työssä selvitettiin, osaavatko projektityöntekijät käyttää ideoinnin ja suunnittelun menetelmiä ja koettiinko menetelmien lisäkoulutus tarpeelliseksi.</p> <p>Opinnäyte koostuu kehittämistehtävästä ja laadullisesta tutkimuksesta. Kehittämistehtävänä oli tehdä KESMA II -hankkeen projektisuunnitelmaan taustatyötä kartoittamalla muiden hankkeiden, strategioiden ja toimenpiteiden yhteneväisyyksiä, koska hankkeen tulisi noudattaa sekä alueellisia että Suomen matkailupoliittisia linjauksia ja strategioita. Lisäksi projektisuunnitelmaan tehtiin aikataulusuunnitelma Gantt-kaavion muodossa ja riskianalyysi. Tutkimus käsitteli projektin ideoinnin ja suunnittelun työkaluja ja menetelmiä. Tutkimusmenetelmänä oli puolistrukturoitu haastattelu. Haastatteluja tehtiin yhteensä kahdeksalle hankeasiantuntijalle. Tutkimustuloksia vertailtiin rinnakkain teorian tiedon kanssa.</p> <p>Alkuodotuksena tutkimukselle oli, että kaikilla organisaatioilla olisi käytössään selkeät työkalut ja menetelmät hankkeiden ideointiin ja suunnitteluun. Laadullisessa tutkimuksessa selvisi, että haastatellut projektiasiantuntijat eivät käyttäneet puhtaasti teoriakirjallisuuden mukaisia menetelmiä. Mielenkiintoiseksi seikaksi työssä nousi vuorovaikutuksen merkitys projektien suunnittelussa; sitä pidettiin suuremmassa arvossa kuin menetelmiä tai työkaluja.</p> <p>Vuorovaikutuksen merkityksestä projektin suunnittelussa saisi hyvän lisätutkimuksen aiheen. Toinen lisätutkimuksen aihe voisi olla lisäkoulutuksen tarpeen ja sisällön tarkempi kartoitus ja suunnittelu. Tutkimuksen aikana selvisi, että lisäkoulutus voisi olla hyödyllistä ja tarpeen kaikille haastatetuille organisaatioille.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Projektit, hankesuunnittelu, menetelmät, ideointi, haastattelututkimus, ammattikorkeakoulut		
Muut tiedot		



Authors MÄHÖNEN, Jaana RANTALA, Suvi	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 08.02.2012
	Pages 74	Language Finnish
	Confidential ( ) Until	Permission for web publication ( X )
Title FROM IDEA TO PLANNING: Utilizing methods and tools in project planning		
Degree Programme Degree Programme in Tourism		
Tutor(s) NUIJANMAA, Susanna		
Assigned by KESMA I, Petra Blinnikka		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of the thesis was to find out what kinds of tools and methods can be used for ideation and planning of projects, and to find out if different types of organizations were using them, or if they experienced them useful. The purpose of the research was to find out if methods were the same and if project planning progressed in the same way in theory and in organizations. The study explores if project workers know how to use methods for ideation and planning and if they consider needing more training.</p> <p>The thesis consists of a development-task and qualitative research. The development task was to explore similarities in other projects, strategies and measure, as well as to schedule Gantt chart format, and do the risk analysis for KESMA II project plan. The research dealt with tools and methods for ideation and planning. The research method was a semi-structured interview. The interviews were conducted to eight projects experts in all. The results were compared side by side with theory.</p> <p>The presumption was that all organizations use tools and methods for project ideas and planning. Qualitative research revealed that the interviewed organizations did not use exactly the same methods as in theoretical literature. An interesting matter was the fact that the interaction was considered more important than the tools and methods in project planning. This could be a good topic for further research. Another research topic could be finding out the need of additional training and designing the content of training. During the research it became clear that additional training could be useful and necessary for all interviewed organizations.</p>		
Keywords Project, planning, methods, ideation, interview study, universities of applied sciences		
Miscellaneous		

## Sisältö

1 JOHDANTO .....	3
2 OPINNÄYTTEEN TARVE JA HYÖTY .....	4
3 MATKAILUN KEHITTÄMINEN .....	5
3.1 Ammattikorkeakoulut kehittäjinä .....	7
3.2 KESMA I .....	9
3.3 KESMA II .....	11
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	13
5 TUTKIMUSMENETELMÄT .....	14
6 PROJEKTIN MÄÄRITTELY .....	15
6.1 Projektityypit .....	16
6.2 EU-hanke .....	17
7 PROJEKTIN SUUNNITTELU .....	18
8 PROJEKTISUUNNITELMA .....	20
8.1 Tiivistelmä, lähtökohta ja tavoite .....	21
8.2 Projektioorganisaatio .....	22
8.3 Työsuunnitelma, resurssit ja välitavoitteet .....	22
8.4 Rajaukset, aikataulu ja kustannusarvio .....	23
8.5 Muutosten ja riskien hallinta .....	24
8.6 Viestintä ja dokumentointi .....	25
9 PROJEKTIN IDEOINNIN TYÖKALUJA .....	26
9.1 Visiointi .....	28
9.2 Ongelman etsiminen ja määrittely .....	29
9.3 Aivoriihi (Brainstorming) .....	31
9.4 Mind map .....	33
9.5 SWOT-analyysi .....	34
9.6 Työpajat .....	36
10 PROJEKTIN SUUNNITTELUN TYÖKALUJA .....	37
10.1 Benchmarking .....	38
10.2 Gantt-kaavio .....	42
10.3 Skenaario-menetelmä .....	43
10.4 Riskien analysointi .....	46
10.5 Visualisointi .....	47
10.6 Seinätekniikka .....	48

10.7 Looginen viitekehys .....	49
10.8 GOPP-työpaja.....	50
11 TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO .....	52
12 POHDINTA .....	55
LÄHTEET .....	57
<b>LIITTEET</b> .....	62
Liite 1. Haastattelut.....	62
Liite 2. Minna Ahokas: Esimerkki hankkeen suunnittelun etenemisestä .....	63
Liite 3. Petra Blinnikka: Esimerkki hankkeen suunnittelun etenemisestä: KESMA I.....	64
Liite 4. Petra Blinnikka: Esimerkki hankkeen suunnittelun etenemisestä: KESMA II.....	65
Liite 5. Elina Humala: Esimerkki hankkeen suunnittelun etenemisestä .....	66
Liite 6. Anja Kettunen: Esimerkki hankkeen suunnittelun etenemisestä .....	67
Liite 7. Marjo Kolehmainen: Esimerkki hankkeen suunnittelun etenemisestä .....	68
Liite 8. Kirsi Murtosaari: Esimerkki hankkeen suunnittelun etenemisestä.....	69
Liite 9. Rika Nakamura: Esimerkki hankkeen suunnittelun etenemisestä.....	70
Liite 10. KESMA II:n Gantt-kaavio .....	71
Liite 11. KESMA II:n riskianalyysi.....	72
Liite 12. Hyödynnetyt ideointi- ja suunnittelumenetelmät .....	73
<b>KUVIOT</b>	
KUVIO 1. Projektin vaiheet .....	19
KUVIO 2. Ongelman ratkaisun eteneminen.....	30
KUVIO 3. Esimerkki Mind mapista .....	34
KUVIO 4. Esimerkki nelikenttäanalyysistä .....	35
KUVIO 5. Benchmarkingin viisiportainen malli .....	40
KUVIO 6. Benchmarkingin yhdistävät tekijät .....	41
KUVIO 7. Skenaario- kirjoittamisen vaiheet.....	44
KUVIO 8. Riskianalyysi.....	47
KUVIO 9. Loogisen viitekehysten matriisi.....	49
KUVIO 10. GOPP -työpajan eteneminen.....	51

## 1 JOHDANTO

Mikä on projekti? Millaisia menetelmiä tai työkaluja projektien ideoinnissa ja suunnittelussa voidaan käyttää? Mitä projektisuunnitelma sisältää? Näihin ja muihin kysymyksiin haettiin vastauksia tässä opinnäytteessä.

Opinnäytteen tekijät ovat kiinnostuneita toimimaan tulevaisuudessa projekti- ja kehitystyön parissa ja työn kautta pyrkivät itseohjautumaan aiheeseen syvemmin. Matkailuyritykset ovat pieniä, eikä niillä yleensä ole paljoa rahaa kehittää omaa toimintaansa. Sen takia niitä kehitetään usein ulkopuolisen rahoituksen ja hankkeiden kautta. Projektit ovat tärkeitä matkailuklusterin kehittämisessä, ja hanketyöntekijöiden on hyvä tietää, miten ideoinnin ja suunnittelun työkaluja käytetään. Työn tekijät eivät välttämättä työllisty pelkästään projektityötä tekeviin organisaatioihin, mutta hyötyvät taidosta ymmärtää projektien ideointia ja suunnittelua, sillä projekteihin osallistutaan melkein kaikissa yrityksissä (Kettunen 2009, 9).

Opinnäytteen tekijät saivat sähköpostia projektipäällikkö Petra Blinnikalta Kestävän matkailun liiketoiminnan kehittämismallin rakentaminen (KESMA I) -hankkeeseen liittyvistä opinnäytteen aihe-ehdotuksista. Näistä aiheista mikään ei suoraan aikataulullisesti sopinut, mutta keskustelussa Blinnikan kanssa heräsi uusi aihe; hankkeen toiseen vaiheeseen tarvittiin projektisuunnitelma. Alun perin aiheeksi sovittiin KESMA II:n projektisuunnitelman tekeminen. Kesän aikana kerättiin aiheesta taustatietoa ja kirjallisuutta. Varsinaisen projektisuunnitelman teko oli tarkoitus aloittaa syksyllä. Syksy toi tullessaan kuitenkin muutoksia, ja projektisuunnitelman aikataulu kiristyi sellaiseksi, ettei sitä olisi ehditty tehdä hyvin. Tässä vaiheessa Blinnikan kanssa sovittiin uudestaan toimeksiannosta. Uudessa toimeksiannossa tehtiin ainoastaan osia projektisuunnitelmaan. Kehittämistehtävänä oli tehdä KESMA II -hankkeen projektisuunnitelmaan taustatyötä kartoittamalla muiden hankkeiden, strategioiden ja toimenpiteiden yhteneväisyyksiä, koska hankkeen tulisi noudattaa sekä alueellisia että Suomen matkailupoliittisia linjauksia ja strategioita. Lisäksi projektisuunnitelmaan tehtiin aikataulutus Gantt-kaavion muodossa ja riskianalyysi, jotka löytyvät työstä liitteinä. Opinnäytteen kehittämistyö jäi siis tämän takia vajavaiseksi, joten

opinnäytteeseen päätettiin tehdä tutkimus projektin ideoinnin ja suunnittelun työkaluista.

Aiheesta löytyy jonkin verran teoretietoa, mutta siitä, käyttävätkö organisaatiot näitä menetelmiä, ei löytynyt mitään tietoa. Ennakko-oletuksena oli, että jokaisella organisaatiolla olisi selkeät työkalut hankkeiden ideointiin ja suunnitteluun. Tutkimustuloksista havaittiin, että asia ei ole näin yksiselitteinen. Tästä työstä on tarkoitus olla hyötyä kaikille, jotka ensimmäisen kerran tutustuvat projektien ideoinnin ja suunnittelun menetelmiin, ja niille, jotka ovat olleet jo mukana ideoinnissa ja suunnittelussa, mutta kaipaavat uusia menetelmiä. Joskus ihmiset voivat urautua käyttämään vain joitain tiettyjä työkaluja, mutta uusilla menetelmillä voitaisiin saada työhön uusia näkökantoja tai tapoja toimia. Opiskelijat voivat soveltaa tässä opinnäytteessä esiteltyjä menetelmiä myös opiskelutehtävien tekemiseen.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, koska sen avulla saadaan aiheesta syvempää tietoa. Haastattelumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu. Syvähaastattelussa haastateltava kertoo aiheesta vapaasti ja silloin voi olla vaikea saada haluttua tietoa. Tutkimuksen tuloksia käydään läpi rinnakkain teoretiedon kanssa synkronisesti kirjoittaen. Tiedot haastatelluista löytyy liitteistä (liite 1.).

## 2 OPINNÄYTTEEN TARVE JA HYÖTY

Opinnäytteen tarkoitus ja haaste on selvittää, millaisia välineitä ja menetelmiä projektien ideoinnissa ja suunnittelussa voidaan käyttää, ja selvittää, käyttävätkö organisaatiot niitä tai kokevatko ne hyödyllisiksi. Teoriakirjallisuus antaa tietyn kuvan hankkeiden ideoinnista ja suunnittelusta. Opinnäyte selvittää, vastaako tämä kuva todellisuutta: ovatko kirjojen mukaiset menetelmät käytetyimpiä ja eteneekö suunnittelu kirjojen mallin mukaisesti. Opinnäytteessä selvitetään myös, osaavatko projektityöntekijät käyttää ideoinnin ja suunnittelun menetelmiä ja koetaanko menetelmien lisäksi koulutus tarpeelliseksi. Tätä selvitetään kirjallisuuden ja muiden lähteiden, havainnoinnin ja laadullisen tutkimuksen avulla. Tällä tarkoitetaan, että tutkijoiden tieto on saatu tutkijoiden ja tutkimuskohteen välisen vuorovaikutuksen tuloksena ja saatu

tieto pyritään julkisesti perustelemaan. Aaltola kuvailee tieteen keskeisen haasteen seuraavasti: *Tieteen keskeinen haaste on syventää kykyämme ymmärtää todellisuuden erilaisia ilmiöitä ja niiden välisiä yhteyksiä.* (Aaltola 2007, 19.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on myös tulkintojen tekijä. Tulkinnat taas voivat olla kiistettävissä, tai niille voidaan esittää vaihtoehtoja. Tämän pohjalta voidaankin sanoa, että tutkijan tehtävä on antaa lukijalle välineet arvioida tutkimuksen raportista (tässä opinnäytteestä), onko tutkijan käsitys tutkittavasta asiasta uskottava myös lukijan kannalta. (Kiviniemi 2007, 83.) Tutkimus voidaan ymmärtää eräänlaisena oppimistapahtumana (Kiviniemi 2007, 70). Opinnäytteen kirjoittajat valitsivat aiheen myös itseään hyödyttäväksi. Opinnäytteen tarkoitus on siis tekijöiden tiedon ja ymmärryksen lisäämisen lisäksi myös perustella päätelmät niin, että lukija, oli tämä sitten opiskelija, opettaja tai kuka tahansa, uskoo tekijöiden saaneen käsityksen aiheesta.

Tutkimuksen avulla voidaan vertailla vaihtoehtoja, kehittää, suunnitella ja yrittää ymmärtää esimerkiksi yrityksen toimintaympäristöä. Organisaatio, joka suhtautuu kaikenlaiseen tutkimukseen negatiivisesti, ei liiku osaamisessaan tulevaisuuteen. *Tutkimus on matka uuteen kokemukseen, tietoon ja ymmärrykseen.* (Pitkäranta 2010, 14.) Pitkärannan (2010, 85) mukaan tutkimuksen tekemisen taito karttuu parhaiten, kun tekijät keskustelevat rohkeasti, kuuntelevat muiden neuvoja sekä arvioivat kriittisesti omaa tekemistään. Tutkimuksen tekemisen taidon kartuttaminen on yksi opinnäytteen tekijöiden tavoitteista, ja siksi tekijät pyrkivätkin toimimaan näiden ohjeiden mukaan.

### 3 MATKAILUN KEHITTÄMINEN

Matkailu on Suomessakin merkittävä elinkeino. Se on paikkasidonnainen toisin kuin monet muut elinkeinot, eikä matkailun työpaikkoja voida siirtää muualle. Matkailulla on kerrannaisvaikutus moniin muihin aloihin, kuten esimerkiksi rakennusteollisuuden ja muihin palvelualoihin. Suomessa matkailulla olisi suuri kasvupotentiaali, koska se on pk-yritysvaltainen elinkeino. (Saranne 2008, 17.) Myös Jyväskylän ammatti-



korkeakoulun projektipäällikkö Blinnikan mukaan Suomen matkailu on kasvuvaiheessa (Blinnikka 2012).

Kansainvälisestä matkailusta Suomen osuus on vain 0,4 prosenttia, joten kasvupotentiaalia olisi. Teollisuustuotannon supistuessa hyvinvointiin ja talouskasvuun voitaisiin panostaa juuri palvelu- ja matkailualalla. (Saranne 2008, 17.) Kansainvälinen matkailu toisi Suomeen kansantuloa enemmän kuin kotimainen matkailu. Suurin osa suomalaisista matkailukeskuksista sijaitsee taajama- ja kasvualueiden ulkopuolella, ja ne ovat siten syrjäisimpien alueiden merkittäviä elinkeinoja. (Saranne 2008, 21.) Blinnikka uskoo, että kestävät arvot tulevat korostumaan myös kansainvälisessä matkailussa. Suomalaisten matkailuyritysten tulisi säilyttää oma ainutlaatuisuutensa ja pyrkiä hyödyntämään sitä markkinoinnissa. (Blinnikka 2012.)

Suomen matkailuklusteri muodostuu erilaisista palvelualan yrityksistä. Matkailuala on melkein kokonaan riippuvainen matkailun kysynnästä. Vuonna 2009 matkailuklusterin kokonaisliikevaihto oli 13,5 miljardia euroa ja se työllisti noin 98 000 henkilöä. (Matkailu yritystoimintana 2011.) Matkailuala on tärkeä myös sen nuoria työllistävän vaikutuksen takia. Alalla on kaksi kertaa enemmän nuoria työntekijöitä kuin muilla toimialoilla. (Tukea Euroopan matkailualalle 2011.) Matkailuelinkeino on pitkällä aikavälillä sidoksissa luonnon, toimintaympäristön ja kulttuurien säilymiseen. Julkista rahoitusta saavien matkailun kehityshankkeiden olisikin hyvä asettaa matkailun kehityshankkeille kestävyyden kriteerit ja kantokykyrajat. Lisäksi kehityshankkeilta tulisi vaatia sitoutumista kestävän kehityksen periaatteisiin. (Borg, Kivi & Partti 2002, 12.) Matkailu on bruttokansantuotteella ja työllisyysvaikutuksilla mitattuna maailman suurin elinkeinomuoto. Matkailun kasvavien, negatiivisten vaikutusten välttämiseksi elinkeinon suunnittelu, kehittäminen ja toteutuminen tulisi tehdä huomioiden kestävän kehityksen periaatteet. Kestävä matkailu on haaste, mutta myös yhä enemmän kasvava trendi eri alojen yritysten sekä asiakkaiden keskuudessa. (Raikisto 2005, 6.)

Suurta osaa matkailua leimaa tiedon puute esimerkiksi kysynnästä, asiakkaiden tuntemuksesta ja kestävyyydestä. Tämä heijastuu heikkona osaamisena monella toiminnan osa-alueella. Tiedon puute johtuu vähäisestä perus- ja soveltavasta tutkimuksesta. (Borg ym. 2002, 69.) Monet suomalaiset matkailuyritykset ovat mikroyrityksiä eli

yrittäjiä, joissa henkilöstöä on vähemmän kuin 10 henkilöä. Mikroyrittäjiä kehittäessä kyse on usein yrittäjän valmiuksien kehittämisestä. Henkilöstön vähyyden takia matkailuyrittäjissä kehittämisen tulisi tapahtua normaalin työn yhteydessä. (Hokkanen, Mönkkönen & Pesonen 2000, 82.) Projektipäällikkö Blinnikan mukaan matkailun mikroyritykset hyötyvät hankkeista, jos yrityksillä on aikaa ja halua sitoutua kehittämistyöhön (Blinnikka 2012).

Matkailua kehittävät oppilaitokset ja muut julkiset organisaatiot. Lisäksi julkista tukea matkailun kehittämiseen myöntää esimerkiksi elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY), joka antaa matkailualan yrityksille tukia investointeihin, yritystoiminnan ja toimintaympäristön kehittämiseen sekä kouluttamiseen ja tutkimiseen. Muita julkisten tukien myöntäjiä ovat esimerkiksi Maakuntien liitot, Finnvera Oyj, Tekesin vapaa-ajan tutkimus- ja kehitysohjelma ja Työ- ja elinkeinoministeriö. (Julkinen tuki matkailun kehittämiseen 2011.) Lisäksi esimerkiksi Matkailun edistämiskeskus MEK julkaisee markkinatietoa ja matkailua koskevia tutkimuksia elinkeinon käyttöön ja edistää tuotteiden kehittämistä (Matkailun edistämiskeskus 2011).

Jyväskylän ammattikorkeakoululla oli syksyllä 2011 käynnissä matkailu-, ravitsemis- ja talousalan (marata-alan) hankkeita yhteensä 11. Viimeisen kymmenen vuoden (2001 - 2011) aikana marata-alan hankkeita on ollut yhteensä noin 34. Jyväskylän ammattikorkeakoulun tutkimus-, kehitys- ja innovaatio-yksikkö on kokenut muutoksia, ja nykyään marata-alan hankkeita ei erotella muista liiketalous ja palveluyksikön hankkeista, joten luku on vain arvio. (Blinnikka 2012.)

### 3.1 Ammattikorkeakoulut kehittäjinä

Ammattikorkeakoululaissa (351/2003) ja yliopistolaissa on hyvin selkeästi ilmaistu, että korkeakoulujen tehtäviin kuuluu alueellinen kehitystyö. Alueellista kehittämistä tapahtuu niin opetuksen kuin soveltavan tutkimus- ja kehitystyönkin kautta. Ammattikorkeakoulujen tarkoituksena on siirtää omiin prosesseihinsa ja alueen työelämään ja yrityksiin alueella syntyvää tietoa. Ammattikorkeakoulut toimivat jatkuvasti tiedon vastaanottajana, tuottajana ja siirtäjänä. Alueellista kehittämistä voimistavia yksiköjä syntyy koko ajan lisää. Niiden tarkoituksena on kasvattaa alueen osaamista. Näitä

ovat muun muassa osaamiskeskukset, innovaatioyksiköt ja tutkimuskeskukset. (Orelma 2007, 6-14.) Alueellisen kehittämisen roolin muotoutuminen riippuu suuresti ammattikorkeakoulusta ja sen omasta toimintakulttuurista ja siitä, miten alueellinen kehittäminen määritellään ja hahmotetaan. Rooliin vaikuttaa myös toimialueen toimintaympäristö ja alueellisten vaikuttajien keskinäisen yhteistyön toimintakulttuuri. (Lyytinen 2002, 23.)

Jyväskylän ammattikorkeakoulun (JAMK) tutkimus- ja kehitystoimintaa kuvaa parhaiten toiminta työelämän konsulttina ja palveluiden, työkäytänteiden, tuotteiden tai prosessien kehittäjänä työelämän tarpeisiin sopiviksi. JAMK:n painopistealueet tutkimus- ja kehittämistoiminnassa ovat tuotekehitys- ja innovaatiotoiminnan kaupallistaminen sekä liiketoiminnan, yrittäjyyden, kansainvälisen toiminnan ja julkisten palveluiden kehittäminen. (Lyytinen & Marttila 2009, 27-33.) Tavoitteiksi JAMK kuvaa pyrkimyksensä olla *Keski-Suomen työ- ja elinkeinoelämää kehittymään haastava, ratkaisuihinsa tavoitteet ylittävä, vastuullinen ja vaikuttava osaajayhteisö* (Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotyö 2011).

Jyväskylän ammattikorkeakoulun hankesalkun koko on tällä hetkellä noin 28 miljoonaa euroa, josta liiketoiminta ja palvelut -yksikön osuus on noin 6 miljoonaa euroa. Salkku on melko suuri, mikä tarkoittaa, että hankkeita on kohtalaisen paljon ja sen hallinta on mittavaa työtä. Ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämisyksiköjä on neljä (ammattillinen opettajakorkeakoulu, hyvinvointiyksikkö, liiketoiminta ja palvelut -yksikkö ja teknologiayksikkö), jota kutakin johtaa oma tutkimus- ja kehittämisspäälikkönsä. (Martelius-Louniala 2011.) Suurin osa JAMK:n hankkeiden rahoituksista tulee rakennerahastoista. Rakennerahastoja ovat ESR (Euroopan sosiaalirahasto), EAKR (Euroopan aluekehitys rahasto) ja Maaseuturahasto. (Blinnikka 2012.)

Tutkimus ja kehitys -hankkeiden keskeisimpiä tuloksia ovat työelämän tarpeisiin suunnitellut tuotteet, palveluiden kehittäminen, oman opetustoiminnan kehittäminen ja vahvistunut alueellinen rooli. Muita hyötyjä ovat hankkeiden kautta lisääntyneet työpaikat, ammattikorkeakoulun verkostojen laajentuminen, alueen toimijoiden keskinäisen luottamuksen ja tuntemuksen lisääntyminen, opetuksen kehittäminen ja tutkimus- ja kehittämistoiminnan kasvu. (Lyytinen & Marttila 2009, 27-33.) Jyväskylä-

län ammattikorkeakoulun opiskelijat hyötyvät oppilaitoksen tekemästä tutkimus- ja kehitystyöstä sekä opetuksen sisältämästä ajanmukaisesta tiedosta myös sen kautta, että he voivat osallistua hankkeisiin. Opiskelijat voivat muun muassa kartuttaa omaa projektiosaamistaan osallistumalla projektien tapahtumiin, tutkimuksiin, workshoppeihin ja niin edelleen. (Martelius-Louniala 2011.)

### 3.2 KESMA I

Kestävä matkailu tarkoittaa matkailua, joka on kaikille saavutettavissa ja taloudellisesti kannattavaa ympäristöä ja paikalliskulttuureita tuhoamatta. Sen avulla pyritään turvaamaan nykyinen matkailuelinkeino ja säilyttämään myös tulevien sukupolvien mahdollisuus matkailuun. Matkailualan haasteena on kehittää yritystoimintaa kestävä matkailun periaatteiden mukaiseksi. (Kestävä kehitys 2010.)

Kestävän liiketoiminnan kehittämismallin rakentaminen, KESMA I, Kilpaile kestävyydellä – menesty matkailussa! -hanke toteutettiin 1.9.2010 - 31.12.2011. Hanke sai kolme kuukautta jatkoaikaa maaliskuulle 2012. Projektin hallinnoija oli Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Projektin tarkoituksena oli lisätä tietämystä hankealueen yritysten nykytilasta liittyen sosiaaliseen ja ekologiseen kestävyYTEEN, ja maaseutumatkailuyritysten asiakkaiden kuluttajakäyttäytymisestä. Näiden tietojen pohjalta luotaisiin kestävä matkailun liiketoiminnan kehittämismalli, jonka toimisi jatkossa työkaluna matkailuyritysten kehittämisessä. Pääpartnereina hankkeessa olivat Tampereen ammattikorkeakoulu, Vaasan ammattikorkeakoulu, Helsingin yliopisto ja Ruralia-instituutti Seinäjoki. (Projektisuunnitelma 2010, 2-3.)

Projekti koettiin tarpeelliseksi, sillä parin viime vuosikymmenen aikana kestävä matkailu on noussut yhdeksi tärkeimmäksi matkailun suuntaukseksi. Matkailussa on kiinnitetty huomiota jo hetken aikaa sen ympäristövaikutuksiin, ja viime aikoina esiin on noussut myös matkailun sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys. Matkailijoiden keski- iän kohoamisen vuoksi myös helposti saavutettavien (esteettömät) kohteiden kysyntä on kasvanut. Maalla Startti (1.1.- 21.10.2009) -hankkeen aikana selvisi, että monella matkailualan yrityksellä on paljon kehitettävää kestävä kehityksen ja ympäristö-

vastuullisuuden tuotekehityksessä, profiloinnissa ja markkinoinnissa. (Projektisuunnitelma 2010, 4.)

KESMA I -hankkeen kehitystavoitteina oli pyrkiä varmistamaan, että kestävään matkailuun liittyvä kehittämistyö on sekä yrittäjien että asiakkaiden vaatimuksien ja tarpeiden mukaista sekä alueiden luonnetta nostattavaa. Hankkeen avulla pyrittiin myös parantamaan matkailuyritysten kilpailukykyä ja kannattavuutta kehittämällä kestävään kehitykseen ja kulttuuriin liittyviä toimenpiteitä ja saavutettavia matkailupalveluita. (Projektisuunnitelma 2010, 4-6.)

Projektin konkreettisia tavoitteita ja toimenpiteitä oli jaoteltu kolmeen vaiheeseen: lähtötila-analyysin tekeminen, hyvien käytänteiden ja toimintamallien kartoittaminen ja toimintamallin ja alueellisten painopisteiden konkretisointi sekä tiedon siirtäminen alueiden välillä. Projektin ensimmäisessä vaiheessa analysoitiin lähtötilanne. Selvitettiin yritysten kehittämistarpeet ekologisen ja sosiaalisen kestävyysnäkökulmasta, ja ne konkretisoitiin ottamalla huomioon myös asiakkaiden vaatimukset. Näitä tietoja saatiin tekemällä muun muassa asiakastutkimus. Tämän vaiheen aikana kerättiin myös informaatiota sosiaaliseen ja ekologiseen kestävyysnäkökulmasta liittyvästä tutkimustiedosta matkailuyritysten kilpailukyvyn edistämiseksi. Projektin toisessa vaiheessa kartoitettiin hyvät käytänteet ja toimintamallit, jotka liittyvät matkailuyritysten kilpailukykyyn sosiaalisen ja ekologisen kestävyysnäkökulmalla. Niistä valittiin alueiden näkökulmasta soveltuvimmat kehitettävää toimintamallia ajatellen. Toimenpiteenä käytettiin muun muassa benchmarking-tekniikkaa. Kolmannen vaiheen aikana luotiin yritysten sosiaalisen ja ekologisen kestävyysnäkökulmalla toimintamalli ja alueelliset painopisteet. Hyvät käytänteet koottiin yhteen, ja siirtämisprosessi alueiden välillä kuvattiin ja otettiin käyttöön. Keinona käytettiin muun muassa verkostoitumistilaisuuksia. (Projektisuunnitelma 2010, 6-8.)

Projektin tuotoksina syntyi nykytila-analyysi matkailuelinkeinon sosiaalisen ja ekologisen kestävyysnäkökulmasta hankkeen toiminta-alueella, julkaisu asiakastutkimuksen tuloksista ja nykytila-analyysistä, kehittämiskokonaisuus toimintalinjoittain ja alueelliset variaatiot kehittämiskokonaisuudesta. Pyrittiin siihen, että projektin pysyviä vaikutuksia olisivat tiedon saaminen matkailualan yritysten sosiaalisen ja ekologisen

sen kestävyiden edistämisen tarpeista ja toimintamalleista. Projektissa luotiin myös kestävä matkailun liiketoiminnan kehittämismalli, jota voitaisiin hyödyntää jatkohankkeissa. (Projektisuunnitelma 2010, 11.)

### 3.3 KESMA II

Opinnäytteen tekijöiden alkuperäinen toimeksianto koski KESMA II -hankkeen projektisuunnitelmaa. Hankkeen aikataulun kiristymisen vuoksi toimeksianto muuttui koskemaan vain osia projektisuunnitelmasta. KESMA II -hankkeelle nousi tarve esiselvitysvaiheessa KESMA I -hankkeessa tehtyjen analyysien ja selvityksien pohjalta. Tarve erityisesti kestävyiden laajempaan huomioimiseen matkailualan mikroyritysten liiketoiminnassa ja markkinoinnissa nousi esiin yrityshaastatteluiden tuloksissa. Asiakastutkimusten perusteella voidaan sanoa, että asiakkaat nykypäivänä arvostavat ja ovat valmiita maksamaan ekologisesti ja kulttuurisesti kestäviin tuotteisiin ja esteettömään tarjontaan. KESMA II -hankkeessa tullaan hyödyntämään KESMA I -hankkeen päätulosta eli mikromaaseutumatkailuyritysten kestävä matkailun liiketoiminnan kehittämisprosessia. KESMA I -hankkeessa tehtiin ensimmäinen versio kestävä maaseutumatkailun kehittämismallista, mutta sitä ei kuitenkaan vielä testattu. Sitä on tarkoitus jatkojalostaa ja testata II-hankkeessa. (Kestävydestä kilpailuetua maaseutumatkailuun KESMA II 2011.)

KESMA II -hankkeen tavoitteina on ottaa selvää konkreettiset kestävä matkailun markkina-argumentit ja tarkentaa asiakaskohderyhmiä, rakentaa pilottien kautta matkailuyritysten kestävä matkailun arviointi- ja kehittämisprosessi työkaluineen sekä aktivoida matkailun kehittäjät käyttämään arviointi- ja kehittämisprosessia maaseutumatkailuyritysten kilpailukyvyä edistämässä. Hankkeen päätuloksena on tarkoitus kehittää kestävä matkailun arviointi- ja kehittämisprosessi. Se tulisi sekä matkailun kehittäjien että kouluttajien käyttöön. Muut hankkeen edunsaajat ovat esimerkiksi päättäjät, rahoittajat ja oppilaitosten opiskelijat ja henkilökunta. (Kestävydestä kilpailuetua maaseutumatkailuun KESMA II 2011.)

Hankkeen pilottialueina tulevat olemaan Keski-Suomi, Pirkanmaa, Pohjanmaa, Etelä-Pohjanmaa, Päijät-Häme ja Etelä-Savo. Nämä alueet toimivat yritysverkostojen ja

arviointi- ja kehittämisprosessin testialustana. Pilottiyrityksiä haetaan hankkeeseen aluetoimijoiden kautta. Vaatimuksena pilottiyrityksille on kiinnostus oman liiketoiminnan kehittämiseen, sitoutuminen hankkeen toimenpiteisiin ja mielenkiinto kestävä matkailun kehittämiseen. KESMA I -hankkeessa tehdyn yrityshaastattelun mukaan noin 80 % yrittäjistä on kiinnostuneita kehittämään omaa toimintaansa kestävämpään suuntaan ja kiinnostuneita myös mahdollisesta jatkohankkeesta. Hankkeen tuloksia on tarkoitus levittää yhteistyöverkoston kautta. (Kestävyydestä kilpailuetua maaseutumatkailuun KESMA II 2011.)

KESMA II -hanke noudattaa niin alueellisia kuin Suomen matkailupoliittisia strategioita ja linjauksia edistäen matkailupalvelujen saavutettavuutta ja kehittämisen kestävä kehityksen mukaista toimintaa. Hanke parantaa matkailuyritystoimintaa harjoittavien mikroyritysten kasvu- ja toimintaedellytyksiä, tukee maaseutumatkailutuotteiden saattamista kansainvälisille markkinoille ja edistää maaseutumatkailuyrittäjien verkostoitumista. Hanke tukee myös ympäristön tilan parantamista, elinvoimaisen ja toimivan maaseudun säilymistä ja uusiutuvien luonnonvarojen kestävä käytön varmistamista. Nämä seikat tukevat erinomaisesti Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmaa ja erityisesti toimenpide 313:n mukaisia tavoitteita. KESMA II -hanke on ajankohtainen ja ennakoii matkailuasiakkaiden tulevaisuuden käyttäytymistä. Se auttaa valtakunnallisella tasolla levittämällä markkinoinnin edistämisen tutkimustietoa yrityksille ja tarjoamalla heille käyttöön kestävä kehityksen työkaluja ja järjestämällä seminaareja. Nämä hankkeen tavoitteet vastaavat hyvin Matkailustrategian 2020 tavoitteita. (Kestävyydestä kilpailuetua maaseutumatkailuun KESMA II 2011.)

KESMA II -hanke haki syksyllä 2011 valtakunnallista hankerahoitusta, mutta ei sitä saanut. Keväällä 2012 hankkeelle haetaan alueiden välistä rahoitusta jatkohankkeena. Jatkohankkeeseen aluksi suunnitellut valtakunnalliset toimenpiteet jäivät pois. Jos hankehakemus hyväksytään, hanke aloitetaan elokuussa 2012. (Blinnikka 2012.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytteen tiedonhaku aloitettiin jo keväällä 2011. Tietoa haettiin teoriakirjoista, artikkeleista ja Internet-sivuilta. Projektin suunnittelusta ei löytynyt varsinaista tutkimustietoa, mutta siitä löytyi paljon kirjallisuutta. Tutkimustiedon puuttuessa päätettiin tehdä kvalitatiivinen haastattelututkimus. Lähdekirjallisuudesta saatu teoria-tieto ja tutkimuksen tulokset on opinnäytteessä synkronisesti kirjoitettu, koska työn tarkoitus on vertailla organisaatioiden toimintaa teorian tietoon.

Haastattelurunko suunniteltiin laadullisen tutkimuksen teorian pohjalta. Ennen rungon suunnittelua pohdittiin, mitä tietoa haastatteluista haluttiin saada. Runko on puolistrukturoitu. Ennen haastattelun pääkysymyksen esittämistä kysyttiin haastattelulta perustiedot: nimi, työpaikka, työn kuva, kuinka kauan ja millaisten projektien parissa on työskennellyt. Lisäksi kartoitettiin tietoa organisaatioiden hanketyöstä. Haastattelun pääkysymys oli avoin kysymys: ”Kerro jonkin esimerkkihankkeen kautta projektin suunnittelun etenemisestä?” Tällä haluttiin saada haastateltavat kertomaan projektin suunnittelusta mahdollisimman vapaasti. Haastattelussa oli myös tarkentavia kysymyksiä, koska haastattelusta haluttiin saada esiin ideoinnin ja suunnittelun menetelmät. Muita tarkentavia kysymyksiä olivat toimivatko menetelmät halutusti, koettiin niistä olevan hyötyä ja koettiin niihin tarvittavan lisäkoulutusta.

Haastateltavat valittiin projektityön asiantuntemuksen mukaan erilaisista projektio-organisaatioista. Haastateltaviksi valittiin hankesuunnittelija Rika Nakamura, projektipäällikkö Petra Blinnikka ja tutkimus- ja kehityspäällikkö Tiina Martelius-Louniala Jyväskylän ammattikorkeakoulusta, hankepäällikkö Kirsi Murtosaari Jyväskylän yliopistosta, projektipäällikkö Anja Kettunen MTK-Keski-Suomesta, projektipäällikkö Minna Ahokas Jyväskylän koulutuskuntayhtymästä, projektipäällikkö Marjo Kolehmainen Humanistisesta ammattikorkeakoulusta (HUMAK) ja hankeasiantuntija Elina Humala Jyväskylän seudun kehitysyritys Jykesistä. Kaikilla haastatelluilla on useamman vuoden työkokemus projektien parissa työskentelystä.



Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Nauhoitettu haastattelu antaa mahdollisuuden palata haastattelutilanteeseen uudestaan; tarkastella esimerkiksi haastateltavan mahdollisia vastaukseen liittyviä epäröintejä tai viivästymisiä. Nauhoitettu haastattelu on mahdollista myös litteroida. Se on hyödyllistä muun muassa vuorovaikutuksen tarkasteluun ja tuloksien tarkan analysoinnin kannalta. (Tiittula & Ruusuvuori 2005, 14-15.) Opinnäytteeseen ei liitetty litteroituja tekstejä, koska opinnäytteeseen ei haluttu liikaa liitteitä.

Tutkimuksen raportoinnissa voidaan hyödyntää oikeastaan kaikkea sitä, mitä tutkimusprosessissa tapahtuu (Kiviniemi 2007, 78). Opinnäytteessä hyödynnetäänkin laadullisen tutkimuksen lisäksi havainnointia. Havainnointi on tapahtunut KESMA II -hankkeen pohjustustyön yhteydessä. Opinnäytteessä on käytetty joissakin kohdissa lyhyitä lainauksia. Lainaukset perustuvat, joko tulkinnan perusteluun sitaatilla, aineistoa kuvaavan esimerkin käyttöön tai tekstin elävöittämiseen lainauksella (Moilanen & Räihä 2007, 64).

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄT

Laadullinen tutkimus on haastavaa, ja voidaankin sanoa, että huono laadullinen tutkimus on helpompi tehdä kuin huono tilastollinen tutkimus. Laadullinen tutkimus perustuu paljolti tutkijan järkeilykykyyn, yhdistämis-, ja luokittelukykyyn ja tulkintaan. (Metsämuuronen 2001, 8.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusongelmaa voitäsmentää tutkimuksen ajan eikä se välttämättä ole täsmällisesti ilmaistavissa tutkimuksen alussa (Kiviniemi 2007, 71). Opinnäytteen tekijät päätyivät silti laadulliseen tutkimukseen, koska tietoa haluttiin kerätä ainoastaan tärkeiltä avainhenkilöiltä ja sen haluttiin olevan mahdollisemman tarkkaa. Haastattelumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu yksilöhaastattelu, koska aihetta ja haastateltavia ei haluttu rajoittaa liikaa; haastattelulla pyrittiin saamaan vapaata puhetta, jota kuitenkin hieman ohjattiin kysymyksillä. Tällä haastattelumenetelmällä voidaan myös saada paremmin esiin tutkittavan näkökulma eikä tutkijan. (Siekkinen 2007, 44.) Haastattelumenetelmän etuihin kuuluu sen joustavuus, väärinkäsitysten korjaamisen mahdollisuus, ja keskustelun mahdollisuus osapuolten kesken (Pitkäranta 2010, 105).

Siekkisen (2007, 51) mielestä laadullisessa tutkimuksessa on tärkeämpää, että aineisto on hyvin tehty kuin, että sitä on paljon. Tutkimusaineistoa ei kannata kerätä liikaa, sillä silloin siitä voi tulla liian laaja ja sen analysointi voi jäädä pintapuoliseksi. Ensin voi analysoida pienemmän aineiston ja sitten tarvittaessa päättää hankkia lisää aineistoa. (Siekinen 2007, 51.)

Tutkimuksen tarkoitus tai tarve on arviointi (evaluation). Arviointi edistää oppimista ja virheiden välttämistä. Arviointi on hyvä tavoite silloin kun pyritään saamaan selville mitä on tehty (tässä työssä miten on ideoitu ja suunniteltu). (Pitkäranta 2010, 76.) Tutkimus on aineistolähtöistä analyysia ja teoria pyritään konstruoimaan aineistosta. Aineistoa analysoidaan haastattelujen pääkysymysten avulla sekä jaotteleamalla, millaisia eri tapoja eri organisaatiot käyttävät projektien ideoinnissa ja suunnittelussa. (Kiviniemi 2007, 162.) Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruuseen liittyvä vaihtelu on enemmänkin merkki tutkimuksen luontaisesta kehityksestä kuin suoranaisten puute (Kiviniemi 2007, 81). Alkuodotuksena tutkimuksessa oli, että organisaatiot käyttävät projektien ideoinnissa ja suunnittelussa tiettyjä työkaluja tai menetelmiä. Tutkimuksen tulokset kuitenkin osoittivat, ettei asia ole näin yksiselitteinen.

Tutkimus on pyritty toteuttamaan tieteellisesti ja objektiivisesti, mutta opinnäytteissä tulisi muistaa myös niiden harjoitusluonne. Tieteellisen kirjoittamisen luonteen mukaan opinnäytteessä on pyritty suhtautumaan kriittisesti lähteisiin, tehtävä- ja kehittämistehtävän rajaamisena sekä ammattimaisena raportointina. (Pitkäranta 2010, 11.)

## 6 PROJEKTIN MÄÄRITTELY

Projekteja on hyvin erilaisia, ja niitä voidaan tehdä perheissä, yrityksissä, julkishallinnon organisaatioissa ja yhdistyksissä (Kettunen 2009, 15). Esimerkkejä erilaisista projektityypeistä ovat yritysten sisäiset kehittämis-, toimitus-, tutkimus-, toteutus-, rakennus- ja tuotekehitysprojektit (Kettunen 2009, 17). Kaikkiin projekteihin kuuluvat ainakin seuraavat seikat; sillä on selkeä tavoite, joka pyritään saavuttamaan työllä (projektityö), sen läpiviennistä on olemassa suunnitelma, sille on asetettu aikataulu

ja päättymisajankohta, sillä sille on asetettu taloudelliset reunaehdot ja sen etene-  
mistä ja tuloksia seurataan (Kettunen 2009, 15).

Erilaisia projektin määrittelyjä on monia. Seuraava on Kettusen kirjasta Onnistu pro-  
jektissa: *Tärkein projektin määrittelevä seikka on ainutlaatuisuus. Projekti on kehitys-  
hanke, joka sisältää omat erityispiirteensä ja poikkeaa siten toisista vastaavista kehi-  
tyshankkeista.* Risto Pelin määrittelee projektin melko samalla lailla. Pelinin määritte-  
lyn mukaan projektilla pyritään määriteltyyn ja kertaluontoiseen tavoitteeseen. Pro-  
jekti on työ, jolla tavoitteeseen päästään. (Pelin 2009, 33.)

Projektin lopputuloksena syntyvät tuotteet voivat vaihdella hyvinkin paljon. Sovellus-  
alueesta riippuen lopputulos voi olla esimerkiksi niin uusi koulu kuin vaikka syrjäyty-  
misen ehkäisyn kehitysohjelma. Lopputuloksena ei siis välttämättä tarvitse syntyä  
tuotetta, yhtä hyvin se voi olla myös ratkaisu johonkin ongelmaan. (Ruuska 2008, 20.)

Välillä huomaa ihmisille olevan epäselvää, mitä eroa projektilla ja hankkeella on, vai  
ovatko ne sittenkin sama asia. Silfverberg määrittää projektin ja hankkeen tarkoitta-  
van samaa. Molemmat termit tarkoittavat hänen mukaansa ainutkertaista, tavoittei-  
den mukaan määriteltyä prosessia. (Silfverberg 2007, 21.)

## 6.1 Projektityypit

Projekti- eli hanketyypit voidaan jakaa esimerkiksi Silfverbergin tapaan viiteen eri  
tyyppiin: investointi-, kehittämis-, tutkimus-, selvitys- ja produktiohankkeisiin. Inves-  
tointihanke tarkoittaa hanketta, jonka tarkoituksena on rajatun investoinnin toteut-  
taminen. Kehittämishankkeissa tärkeintä on kehittäminen ja kyseessä voi olla organi-  
saatioiden, toimintojen, palveluiden ja/tai tuotteiden kehittäminen. Tutkimushank-  
keissa taas lähtökohtana on tutkimus, ja selvityshankkeet ovat vähän tutkimushank-  
keiden kaltaisia, mutta niissä ei täytetä tutkimukselle asetettuja tieteellisiä kriteerejä.  
Produktiohankkeilla tarkoitetaan hanketta, jonka tavoite on tapahtuman tai taide-  
produktion toteuttaminen. Hanketyypien erot näkyvät ennen kaikkea hankerajauk-  
sen ja tavoitteiden määrittämiseen liittyvän pohdinnan määrässä. Kaikkein eniten

tällaista määrittelyä tarvitaan kehittämishankkeissa, joissa se on hyvin oleellinen osa. (Silfverberg 2007, 21-22.)

Jyväskylän kehittämissyhtiö Jykesin hankkeista suurin osa on kehittämishankkeita. Organisaatiolla on muitakin hanketyyppejä, esimerkiksi tiedottamishankkeita, ja ai-noat mitä Jykes ei pääsääntöisesti tee ovat investointihankkeet sekä infrastruktuuri-hankkeet. Jykes hallinnoi myös ns. miniohjelmia eli sellaisia hankkeita, joissa yritys voi hakea tukea omalle kehitystyölleen. Jykes kanavoi EU -rahaa 49% yritykselle ja yritys maksaa itse loput kehittämistyöstään. (Humala 2011.) HUMAKin projektipääl-likkö Marjo Kolehmainen kertoo, että HUMAKissa hankkeet ovat lähinnä kehitys-hankkeita (Kolehmainen 2011).

## 6.2 EU-hanke

EU-hankkeilla tarkoitetaan hankkeita, joihin haetaan ainakin osa rahoituksesta Eu-roopan Unionin rakennerahastoista, erillisohjelmista tai EU:n komission pääosaston budjettivaroista. Tällöin hankkeen tavoite, kesto, toiminta, toteuttajat ja rahoitusra-kenne tulee olla tarkkaan määritelty ja rajattu. EU-hankerahoitusta voi saada erilai-siin projekteihin tutkimuksesta henkilöstön kehittämiseen. EU-hanke nimitys perus-tuu siis ennen kaikkea hankkeen rahoituslähteeseen eikä hankkeen tavoitteisiin. (EU-hanketoiminnasta 2011.)

Kaikki EU:n rahoitusohjelmat alaohjelmineen muodostavat satoja EU-hankerahoituslähteitä. EU-hankerahoitusmahdollisuudet vaihtuvat koko ajan: uusia avautuu ja vanhoja ohjelmia sulkeutuu. Yleensä kaikilla EU:n rahoitusohjelmilla on erilaiset toimintatavat ja vaatimukset; millaisia hankkeita tuetaan, kenelle rahoituk-set on suunnattu, rahoituksien tavoitteet jne. Suomalaisissa organisaatioissa EU-rahoitusta hyödynnetään jo kohtalaisen hyvin. (EU-hanketoiminnasta 2011.) Jyväsky-län ammattikorkeakoulun hankesuunnittelija Nakamura kertoo, että suurin osa pro-jekteista, missä hän on itse ollut mukana, on ollut juuri EU-hankkeita. Hankesuunnit-telija Nakamura kokee EU-hankkeet byrokraattisemmiksi kuin esimerkiksi TEKES-rahoitteiset hankkeet. EU:n keskeisimmät haasteet, kuten esimerkiksi ilmastonmuu-tos, näkyvät myös Suomessa maakuntatasolla strategioissa ja toimenpiteissä. (Naka-

mura 2011.) JAMK:n tutkimus- ja kehityspäällikkö Martelius-Louniala (2011) kokee, että organisaation tulee jatkossakin käyttää tutkimuspuolta kansainvälistymisen yhtenä väylänä. Hänen mukaansa Jyväskylän ammattikorkeakoulu tarvitsee kansainvälisiä hankkeita muun muassa toiminnan kansainvälistymisen takia; siten saadaan mahdollisuuksia opiskelijoiden ja asiantuntijoiden kansainvälistämiseen. (Martelius-Louniala 2011.)

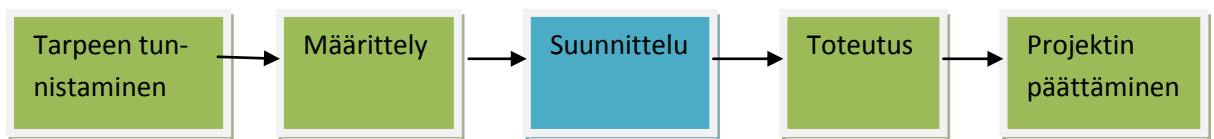
Melkein kaikki Jyväskylän seudun kehitysyhtiö Jykesin hankkeista ovat juuri EU-hankkeita. Useinkaan Euroopan komissio ei halua tukea samantyylistä hanketta useampaa kertaa; esimerkiksi jos samantyyllisen hankkeen ovat jo toteuttaneet ruotsalaiset ja saksalaiset yhteistyössä, sitä tuskin enää rahoitetaan suomalaisille ja espanjalaisille. Tämän takia EU-hankkeiden erityispiirteenä ovat vielä normaaliakin tarkemmat taustaselvitykset ennen rahoitushakemuksen lähettämistä: identtisille aiheille ei myönnetä samaa rahoitusta. (Humala 2011.)

## 7 PROJEKTIN SUUNNITTELU

*Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty.* (Suomalainen sananlasku)

Useimmiten hankkeet epäonnistuvat puutteellisen suunnittelun takia (Silfverberg 2007, 15). Tämän takia projektin suunnitteluvaihe on niin tärkeää. Ennen virallisen projektisuunnitelman tekoa täytyy määritellä projektin tavoite. Vaihetta, joka tulee ennen suunnitteluvaihetta, kutsutaan määrittelyvaiheeksi. Määrittelyvaiheessa käydään läpi tavoitteet, osallistujat, resurssit ja rahoittajat. Kun kaikki tarvittava on määriteltä tarpeeksi tarkkaan, voidaan aloittaa suunnitteluvaihe. Suunnitteluvaiheeseen kuuluu projektisuunnitelman laatiminen. Projektisuunnitelmaan tulisi kuulua projektin aikataulu, budjetti, riskianalyysi, resurssianalyysi, projektiorganisaation kuvaus, työsuunnitelma ja viestintäsuunnitelma. Ilman kunnollista suunnittelua, toteutusvaihe ei välttämättä onnistu, ja projektin keskeyttäminen toteutusvaiheessa tulee kalliiksi. (Kettunen 2009, 44.)

Suunnittelu on yksi tärkeimmistä vaiheista projektin toteutuksessa, ja siksi siihen on varattava myös riittävästi aikaa. Suunnittelussa täytyy varmistaa, että projektin tekijä ja teettäjä ovat samaa mieltä siitä, mitkä projektin tavoitteet, aikataulu ja resurssit ovat. Projektin teettäjän (asiakkaan) lisäksi myös muun projektiorganisaation tulee tietää mitä projektissa tehdään ja mikä lopputuloksen tulisi olla. Projektityöhön on helpompi motivoitua kun lopputulos ja tavoite ovat tiedossa. Seuraava kuvio on tehty Kettusen mallin mukaan (kuvio 1.). (Kettunen 2009, 54.)



**KUVIO 1. Projektin vaiheet (Kettunen 2009, 54)**

Hyvän projektisuunnitelman avulla epävarmuus vähenee ja tehokkuus kasvaa. Projektisuunnitelma toimii projektin ohjausmekanismina ja sitä tulee päivittää koko projektin ajan, ettei siitä saatu hyöty katoa. Pieniä muutoksia voidaan dokumentoida erikseen ja vain liittää projektisuunnitelman liitteeksi. Tällainen käytäntö on helpompi, mutta tekee myös projektisuunnitelmasta vaikeampi lukuisen. (Kettunen 2009, 54.) Hankepäällikkö Kirsi Murtosaaren mukaan hankkeet etenevät yleensä vain pääsääntöisesti suunnitelmien mukaan (Murtosaari 2011). Esimerkiksi MTK Keski-Suomen projektipäällikkö Anja Kettunen kokee, että joskus hankkeissa onkin tullut esimerkiksi lisähallintotyötä suunnitelmasta poiketen (Kettunen 2011). Suunnitteluvaihe vie aikaa ja rahaa, mutta ilman sitä voi ilmetä ylimääräisiä kustannuksia projektin edetessä. (Kettunen 2009, 54.) Yksinkertaistettuna; on tärkeää, että projektisuunnitelma vastaa kysymyksiin kuka, mitä, milloin, miten ja minkä verran (Pelin 2009, 89). Projektisuunnitelmassa projektin toimenpiteisiin otetaan kantaa vain sen verran, että saadaan arvioitua työmäärät (Pelin 2009, 92).

Projektissa ilmenevät ongelmat voivat johtua juuri huonosti toteutetusta suunnitteluvaiheesta. Projektin epäonnistumisen todennäköisyyttä voidaan pienentää hyvällä suunnittelulla, joka sisältää tarpeeksi tarkan riskianalyysin ja tekijän ja teettäjän yhteisistä näkemyksistä tavoitteen suhteen. (Kettunen 2009, 56.) Projektin suunnittelulla voidaan etsiä paras toteutustapa projektille. Suunnittelussa tulee myös etsiä po-

tentiaaliset ongelmat, jotta niille voidaan suunnitella ratkaisut valmiiksi. (Pelin 2009, 89.) Projektin suunnitteluvaihe voidaan jakaa viiteen osaa; projektin vaiheistus ja osittaminen, aikataulun laatiminen, kustannusbudjetin laatiminen, resurssisuunnittelu ja projektihallinnan suunnittelu ja vaiheistus (Pelin 2009, 87).

Opinnäytteen tutkimuksen avoinkysymys selvitti sitä, miten projektin suunnittelu eteni haastateltujen projektityöntekijöiden mukaan. Ensimmäiseksi vaiheeksi suunnittelussa nousi hankkeen tarpeen selvitys (kolmessa haastattelussa) ja hankeidean esiin tuleminen arjesta (kahdessa haastattelussa). Tarpeen selvityksen jälkeen seuraava vaihe oli hankeidean testaus (kolmessa haastattelussa). Ideaa testattiin esimerkiksi pilotoinnilla tai esiselvitysvaiheella. Tämän jälkeen oli kaksi etenemistapaa, jotka joissakin tapauksissa kulkivat rinnakkain. Näitä olivat rahoitusohjelman selvittäminen ja rahoituksen hakeminen (neljässä haastattelussa) sekä yhteistyökumppaneiden tapaaminen (neljässä haastattelussa). Näiden vaiheiden jälkeen suunnittelun eteneminen eroaa melko paljon organisaatioiden välillä. Tarkemmat suunnittelun etenemisestä kertovat kuviot löytyvät liitteenä (liitteet 2-9).

Seuraavaksi käsitellään projektisuunnitelman laatimista Sami Kettusen Onnistu projektissa -kirjan projektisuunnitelman rungon mukaisesti (Kettunen, 2009, 98). Samalla heijastetaan eri lähteistä kerättyä teoretietoa projektin suunnittelusta käytännön kokemukseen.

## 8 PROJEKTISUUNNITELMA

Projektisuunnitelma ei aina ole tämän mallin mukainen. Esimerkiksi pienemmissä projekteissa projektisuunnitelma saattaa olla suppeampi. (Kettunen 2009, 99.) Projektin toiminnan kannalta katsottuna projektisuunnitelma on hyvin oleellinen. Siihen perustuu niin projektin hallinta kuin sen onnistumisen arviointi. (Ruuska 2008, 22.) Projektisuunnitelman tekoon on hyvä varata tarpeeksi aikaa. Jyväskylän ammattikorkeakoulun hankesuunnittelija Rika Nakamura kertoo esimerkin KESMA II -hankkeesta jossa aika ei riittänyt esimerkiksi partneritapaamisiin. Nakamuran mielestä ennen projektisuunnitelman laatimista olisi kuitenkin hyvä pitää yhteinen työpaja projektin

sidosryhmien kanssa. Hyvää projektisuunnitelmaa ei myöskään kirjoiteta hetkessä vaan sen hiomiseen tarvitaan aikaa. (Nakamura 2011.) Opinnäytteen tekijät olivat mukana KESMA II -hankkeen projektisuunnitelman teossa. Toimeksiantona oli linkittää hanke matkailun strategioihin, tehdä aikataulut Gantt-kaavion muodossa ja laatia riskianalyysi. Hanke tuki strategioita hyvin, joten oli melko vaivatonta löytää hankkeen ja strategioiden yhteneväiset tekijät. Opinnäytteen tekijöiden mielestä hankkeen projektisuunnitelman tekoon oli kiireisen aikataulun takia liian vähän aikaa. Ideaalitulanteessa projektisuunnitelman teossa olisi tullut olla mukana kaikki hankkeen osapuolet, mutta tällä kertaa se ei ollut mahdollista.

Hankesuunnittelija Nakamuran mukaan hankkeiden aikana joudutaan melkein aina tekemään muutoksia projektisuunnitelmaan. Toimintaympäristö voi muuttua nopeastikin, mikä voi vaatia muutoksia projektisuunnitelmaan. Myös globaalin taloustilanteen muutokset voivat vaikuttaa suunnitelmiin. Hankkeissa voidaan joskus päätyä tekemään eri toimenpiteitä kuin mitä projektisuunnitelmassa lukee. Tällöin tarvitaan jonkinlainen mekanismi, jonka avulla voidaan pysäyttää projektisuunnitelman vastaiset toimet. Tähän voivat auttaa esimerkiksi checkpointit eli tarkistuspisteet, joissa voidaan tarkistaa miten hanke etenee. Hankkeet nähdään usein suoraviivaisesti etenevinä, pisteestä A pisteeseen B, mutta tällainen näkemys voi olla melko joustamaton. (Nakamura 2011.) Myös projektipäällikkö Kolehmainen kokee, että projektisuunnitelman tarkentaminen ja korjaaminen projektin aikana, on toimiva ratkaisu. Kolehmainen toteaa myös, että jälkepäin ajatellen projektisuunnitelmaa voisi aina parantaa. Esimerkiksi edellisessä hankkeessa hän olisi jälkikäteen ajatellen tarkentanut tavoitteeseen pääsemisen keinoja. (Kolehmainen 2011.)

## 8.1 Tiivistelmä, lähtökohta ja tavoite

Projektisuunnitelman tiivistelmä sisältää projektisuunnitelman tärkeämmät asiat; tavoitteet, aikataulutuksen, projektiorganisaation ja kustannukset, tiiviissä muodossa. Tarkoitus on, että lukija saa jo pelkästä tiivistelmästä jonkinlaisen kuvan projektisuunnitelmasta. Projektisuunnitelmassa on tärkeää kuvata projektin tekijä, teettäjä (esimerkiksi rahoittaja tai tilaaja) sekä taustat ja lähtökohdat, koska kaikki projektiin osallistujat eivät välttämättä ole mukana suunnitteluvaiheessa. (Kettunen 2009, 99.)



Tavoitteen tulee olla määritelty tarpeeksi tarkkaan ja projektisuunnitelman tulee sisältää toimenpiteet, joilla tavoitteisiin päästään. Tavoitteet on hyvä jakaa myös välitavoitteisiin, jolloin aikatauluttaminen ja tulosten seuraaminen helpottuu. Välitavoitteet voivat auttaa myös projektityöryhmän motivaation ylläpidossa; on palkitsevaa kun nähdään, että saadaan jotain valmiiksi projektin edetessä. Joskus projektin ohjausryhmän kokoukset voidaan pitää aina yhden välitavoitteen jälkeen. Tällöin projektin ohjausryhmä voi antaa luvan siirtyä seuraavaan vaiheeseen. Tällainen toiminta ei kuitenkaan koske kaikkia projekteja. (Kettunen 2009, 100.)

## 8.2 Projektiorganisaatio

Projektisuunnitelman tulee sisältää kuvaus projektiorganisaatiosta eli kuvaus siitä, kuka on vastuussa mistäkin projektin osasta. Vastuualueiden jaolla varmistetaan, että joku on aina vastuussa kaikista projektin osista. Samalla määritetään projektin johdosuhteet. Projektipäällikkö on vastuussa kaikesta, mikä ei ole etukäteen projektisuunnitelmassa määrätty jollekin toiselle; projektipäällikkö on siis vastuussa, että projektissa määritellyt työt tulevat tehtyä. Suuremmissa projekteissa toimii ohjausryhmä, mutta pienemmissä projekteissa riittää, että projektille on määritelty omistaja. (Kettunen 2009, 103.)

Kun ryhdytään miettimään projektiorganisaation rakennetta, tulisi ottaa huomioon monia seikkoja, kuten esimerkiksi projektin koko ja projektityyppi. Organisaatiokenteeseen vaikuttaa muun muassa henkilöstö, heidän persoonansa, se kuinka paljon työpanosta he pystyvät antamaan ja organisaation kulttuuri. Projektin rakenne tulisi olla sellainen, että se tukisi ryhmän viestintää ja että se edistäisi työntekijöiden sitoutumista projektiin, vaikka projektipäällikkö ei valvoisikaan kaikkea ryhmäläisten työtä. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 290.)

## 8.3 Työsuunnitelma, resurssit ja välitavoitteet

Työmääriä voidaan arvioida jo projektin määrittelyvaiheessa, mutta joskus työmääräarviot tehdään vasta projektisuunnitelman yhteydessä. (Kettunen 2009, 105). Projektisuunnitelmassa tulee olla myös määriteltynä projektin resurssit. Resursseilla tar-

koitetaan projektiin osallistuvia ihmisiä, koneita, laitteita, ohjelmistoja ja tiloja. Palkkakustannukset ovat suuria menoja projekteissa, joten henkilöiden työmääräarviot tulee toteuttaa hyvin. Työajallisesti henkilöitä voidaan sitoa projektiin kolmella eri tapaa: kokopäiväisesti, mikä tarkoittaa 60–100 % henkilön työajasta, osa-aikaisesti, mikä on 30–60 % henkilön työajasta tai projektia satunnaisesti avustaen, mikä tarkoittaa 0–30 % henkilön työajasta. Tehokkaimpia resursseja ovat kokopäiväiset projektityöntekijät, mutta erityisosaajia, joita tarvitaan vain projektin tiettyihin osiin, on parempi käyttää vain osa-aikaisesti. (Kettunen 2009, 106.)

Projektien välitavoitteet ovat osia projektista, ja ne voidaan toteuttaa peräkkäin tai osittain rinnakkaisina työvaiheina. Välitavoitteiden käyttö helpottaa projektin johtamista ja hallinnointia, helpottaa projektin seuranta ja edesauttaa projektin etenemistä. Lisäksi välitavoitteet varmentavat työmääräarvioiden toteuttamista. Ohjausryhmän voi olla helpompi seurata projektin etenemistä välitavoitteiden avulla ja ne auttavat varmistamaan, että toimenpiteet tehdään aikataulussa. Jos aikataulu on määritelty vain koko projektille, täsmällinen työmääräarviointi on vaikeaa. Kun työmääräarviot on jaettu pienempiin osiin, projektityöryhmät toimivat usein tehokkaammin. (Kettunen 2009, 109.)

#### 8.4 Rajaukset, aikataulu ja kustannusarvio

Projektsuunnitelmassa tulee olla kuvattuna, mitä tehdään, mutta joskus on hyvä myös täsmentää mitä ei tehdä. Rajauksilla voidaan määritellä työnjakoa: kuka hoitaa mitä. Rajauksilla voidaan myös tarkentaa projektin sisältöä ja tavoitteita. Rajaukset ovat tapa pitää projektin koko ja toimenpiteet aisoissa. (Kettunen 2009, 111.) Tutkimuksen haastattelussa projektipäällikkö Blinnikka kertoo, että aiheiden rajauksella voidaan määritellä mihin halutaan keskittyä (Blinnikka 2012).

Yleensä projektin edetessä tulee esiin myös lisätöitä. Osa eteen tulevista lisätöistä voidaan toteuttaa, jos ne palvelevat projektin tavoitetta ja projektin ohjausryhmä tai omistaja hyväksyy ne. Tavoitteiden pohtiminen ja ylös kirjaaminen on yleensä helpompaa kuin rajausten tekeminen, mutta rajausten etsiminen ja pohtiminen on kan-

nattavaa, koska se helpottaa työn tekemistä myöhemmissä vaiheissa. (Kettunen 2009, 111-112.)

Projektin aikataulut on hankalaa, mutta välttämätöntä. Aikatauluja tehtäessä tulee olla realistinen; työtehtävät vaativat oman aikansa ja aikaa on vaikea lyhentää ilman, että kustannukset nousevat. Aikataulua tehtäessä tulee määritellä projektille aloitus- ja lopetuspäivämäärät. Projektin etenemisen seuraamisen helpottamiseksi on hyvä päättää välitavoitteille päivämäärät. Kokonaisaikataulussa tulee huomioida myös esimerkiksi loma-ajat, pyhäpäivät ja muut projektin työntekijöiden aikaa vievät asiat. Osa projektityöntekijöistä toimii vain osa-aikaisina tai avustavissa työtehtävissä, tämä tulee myös huomioida aikataulujen suunnittelussa. Myös ihmisten työtahti voi olla erilainen. (Kettunen 2009, 113.) Projektipäällikön olisi hyvä huomioida aikatauluissa myös pieni ylitysvara sairastumisten ja muiden yllätysten varalle. Aikataulun pitävyyttä pidetään yhtenä projektin onnistumisen mittarina. Yksi mahdollinen aikataulun esitysmalli on yksinkertainen aikajana, joka kuvaa projektin vaiheita ja aikataulua. (Kettunen 2009, 114.)

Kustannusarvio eli budjetti voi toimia projektin onnistumisen mittarina. Usein ajatellaan, että hyvin onnistuneessa projektissa on myös pysytty hyvin budjetin puitteissa. Projektin toimenpiteisiin, aikatauluihin tai resursseihin tulee helposti muutoksia ja tämä johtaa muutoksiin myös kustannuksissa. Jos projektiin on varattu hyvin tarkka budjetti, jota ei voida ylittää, voi joskus seurata lisätöitä, jotka tehdään projektin jälkeen tai projektin toisessa vaiheessa. Muutoksiin on hyvä varautua jättämällä projektibudjettiin kohtuullinen ylitysvara. Ylitysvara antaa joustoa esimerkiksi lisätöiden tekoon. Hyvä sääntö on laskea budjettiin vähintään 5-10 prosentin ylitysvara; näin tarvittavat lisätyöt on mahdollista tehdä budjetin sisällä. Projektin edetessä ohjausryhmälle tai projektin omistajalle raportoidaan budjetin toteutumisesta. Kustannusarviossa tulee tarkastella myös projektin tuloja. (Kettunen 2009, 117.)

## 8.5 Muutosten ja riskien hallinta

Muutokset voivat vaikuttaa projektin aikatauluihin, kustannuksiin tai lopputulokseen ja sen takia muutoksen hallintaa tuleekin tehdä systemaattisesti. Kaikista projektin

muutoksista tulisi laatia dokumentti, joka liitetään projektisuunnitelman yhteyteen. Dokumentin tulisi sisältää selvitys siitä kuka on muutoksen alullepanija tai pyytäjä, mitä muutos koskee, miten muutos vaikuttaa projektin toimenpiteisiin, aikatauluun tai budjettiin ja kuka vastaa muutoksen toteuttamisesta. Ohjausryhmän tulee hyväksyä suuremmat muutokset aina ennen kuin ne viedään käytäntöön. (Kettunen 2009, 121.)

Organisaatiot, jotka toimivat projektien parissa paljon, ovat yleensä kehittäneet omat työvälineensä ja menetelmänsä projektien hallintaan. Nämä hallinnan keinot voivat olla esimerkiksi kaavioita, työvälineitä, työpohjia ja lomakkeita. Ne auttavat vähentämään projektiin liittyvää kaoottisuutta ja epätietoutta. Monien työvälineiden perustana ovat tietotekniset sovellukset, kuten esimerkiksi projektin talouden seurannan ohjelmistot. (Artto ym. 2006, 40-41.)

Kaikkiin projekteihin liittyy aina riskejä ja projektisuunnitelmaan tulisi tehdä riskianalyysi, jotta riskeihin osataan varautua. Riskianalyysissä määritellään projektin riskit, niiden vakavuus ja tarvittavat varotoimenpiteet. Projektin riskien hallinta koostuu riskianalyysin läpikäymisestä ohjausryhmän kokouksissa. Näin voidaan aktiivisesti seurata riskien toteutumista ja tunnistaa riskit tarpeeksi ajoissa. (Kettunen 2009, 122.)

## 8.6 Viestintä ja dokumentointi

Projektisuunnitelmassa tulee olla selvitys projektin viestinnästä, esimerkiksi miten viestitään projektin etenemisestä ohjausryhmälle tai projektin omistajalle, ja miten projektin tulokset dokumentoidaan. Projektin viestintä riippuu projektin koosta. Erityisesti suurissa projekteissa viestintään ja dokumentointiin tulee kiinnittää vielä enemmän huomiota. Pienissä projekteissa suuri osa viestinnästä, esimerkiksi projektipäällikön ja projektin omistajan välillä, voi tapahtua suullisesti tai lyhyillä sähköposteilla. Tietenkin viestintään kuuluu tällöinkin dokumentointia, mutta sitä ei tarvita niin paljoa kuin isoissa projekteissa. Suurissa projekteissa projektin dokumentit tulee olla huolellisesti tehty, jotta kaikki osapuolet saavat niistä tarvitsemansa tiedon. (Kettunen 2009, 122-123.)

Projektisuunnitelma sisältää viestintäsuunnitelman ja dokumentointisuunnitelman. Viestintäsuunnitelmassa kerrotaan esimerkiksi miten ja kuinka usein projektin etenemisestä tiedotetaan projektiryhmälle ja sidosryhmille sekä milloin ja miten projektista tiedotetaan tiedotusvälineille. Dokumentointisuunnitelmaan kirjataan ylös millaisia dokumentteja projektin aikana laaditaan. Tällaisia dokumentteja ovat esimerkiksi projektisuunnitelma, projektikokouksien muistiot, ohjausryhmän pöytäkirjat, muutospyynnöt ja muutokset, lisätyöt ja erilaiset raportit. (Kettunen 2009, 123-124.)

## 9 PROJEKTIN IDEOINNIN TYÖKALUJA

*Ideat ovat kuin kaniineja. Aluksi niitä on muutama, mutta sitten opit käsittelemään niitä. Eikä aikaakaan kun ne alkavat lisääntyä ja sinulla on niitä kymmeniä.* (John Steinbeck.)

Uusia ideoita tuottava ajattelu voidaan määritellä luovuudeksi. Luovuutta on helppo rajoittaa, mutta sen lisäämiseksi on myös keinoja ja rajoittuneisuudesta voidaan parantua harjoittelemalla. Yksi ideoinnin rajoite on ajatella, että kaikki tärkeä on jo keksitty. *”Uskon, että kaikki keksimisen arvoinen alkaa olla keksitty. Uusille innovaatioille on enää vähän tilaa”*, sanoi Julius Frontinus, arvostettu insinööri Roomassa 1. vuosisadalla jKr. (Koski, Tuomainen & Kärkkäinen 2004, 13-14.)

Projektien ja hankkeiden ideointi on usein vapaamuotoista, mutta suunnatusta ideoinnista voi olla hyötyä eniten projektin kannalta. Hankepäällikkö Murtosaari kokee, että ideat syntyvät usein epäformaalilla tavalla arkielämässä ja niitä on vaikea hallita tai pakottaa (Murtosaari 2011). Projektipäällikkö Kolehmainen toteaa, ettei hän ole käynyt mitään projektiosaamisen tai ideoinnin koulutusta, vaan projektin hallinta ja ideointi on oman työn kautta opittua (Kolehmainen 2011). Ideoinnissa kannattaa hyödyntää oikeita asenteita, mielikuvitusta, yhteistoimintaa sekä erilaisia ideointimenetelmiä (Rissanen 2002, 26). Murtosaaren mukaan ideoinnin menetelmissä ja työkaluissa tulisi huomioida hankkeiden kumppanit; kansainvälisten, tuttujen tai uusien kumppaneiden kanssa on työskenneltävä eri tavoin. Yhteisessä prosessissa on myös tärkeää, että kaikki osallistujat voivat osallistua ja ottaa kantaa; esimerkiksi

ideoille annetaan numeroita tai niistä äänestetään. Aivan ensimmäisenä on kuitenkin rakennettava luottamusta ja luotava pelisäännöt uusien sidosryhmien ja yritysten kanssa. (Murtosaari 2011.) Uusia ideoita täytyy etsiä; parhaiten ideoita nousee uteliaille, jotka etsivät keksintöjä, vastauksia tai ratkaisuja. Myös motivaatiolla on ideoinnissa tärkeä osa: ilman todellista motivaatiota hyviä ideoita ei tunnu syntyvän. (Proctor 2010, 6.) Ideointivaihe on osa projektin esitöitä (Rissanen 2002, 27). Hankesuunnittelija Nakamura sanoo, että joskus hankkeille voidaan hakea alustavasti rahoitusta jo ideointivaiheessa. Tällöin ei ole vielä tehty projektisuunnitelmaa ja hankkeen toimenpiteet eivät ole tarkkaan kuvattuja. (Nakamura 2011.)

Ideointivaiheesta tekee haastavan se, ettei projektia ole vielä perustettu, sille ei ole nimetty henkilöitä ja aiheideatkin voivat laajasti vaihdella; käytännössä joukolla ihmisiä on vain erilaisia aikomuksia. Projektien aktiivisille toimijoille haasteena on, etteivät he luo jo ideointivaiheessa liian valmiita toimintamalleja. Ideointi on parhaimmillaan innovatiivista ja luovaa. (Rissanen 2002, 175.) Jyväskylän ammattikorkeakoulun Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta on kouluttanut henkilökuntaansa erilaisissa ideointimenetelmissä ja niitä hyödynnetään ajan ja teeman mukaan soveltaen (Nakamura 2011). Projektipäällikkö Kolehmainen toteaa kuitenkin, että ideoinnin työkalut eivät välttämättä ole kovinkaan tiedostettuja ja ideointimenetelmiä saatetaan käyttää sattumanvaraisesti. Ideoinnissa apuna toimivat hyvät verkostot, havainnointi ja kuuleminen. (Kolehmainen 2011.)

Hankeideat voivat tulla myös organisaation ulkopuolelta. Esimerkiksi Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykesille tulee välillä kansainvälisiltä kumppaneilta idean kuvaus ja pyyntö hankkeen toteuttamisesta yhdessä. Tällöin idea on jo valmiina, mutta ideaa pitää kuitenkin arvioida: onko idea hyvä, millaisia riskejä siihen liittyy ja onko siitä hyötyä organisaatiolle. Jykesin tapauksessa pääkriteeri hankeideoiden arvioinnissa, oli kyseessä sitten organisaation sisältä tai ulkoa tuleva idea, on yrityslähtöisyys. Hankeasiantuntija Elina Humala korostaa, että hanketyössä kaikkein tärkeintä on tarve; onko hankeidea oikeasti uusi ja onko sille oikeasti tarvetta. (Humala 2011.) Uusien hankeideoiden saamisessa on olennaista myös tunnistaa mitä projektiorganisaation toimintaympäristössä tapahtuu. *”...jokaisen tutkimus-, kehitys- ja innovaatiopalveluiden henkilöstön on oltava tällainen heikkojen signaalien kuulija ja näki-*

*jä”*, tähdentää Humanistisen ammattikorkeakoulun projektipäällikkö Marjo Kolehmainen. Tämän lisäksi on hyvä tietää ne väylät omassa organisaatiossa, joita pitkin nämä ideat voidaan viedä eteenpäin. (Kolehmainen 2011.)

Seuraavana opinnäytteessä esitellään erilaisia ideoinnin työkaluja ja menetelmiä. Organisaatioissa ei kuitenkaan käytetä ainoastaan näitä työkaluja ja menetelmiä vaan organisaatioilla voi olla esimerkiksi omia, organisaation sisäisiä, työkaluja. Esimerkiksi Jyväskylän yliopistossa käytössä on hankeidea-arviointi työkalulomake, joka on yksinkertainen lyhyt lomakepohja, johon idean voi kirjoittaa. Hankeidea-arviointilomake on yliopistossa suositeltava käytäntö, mutta hankeideoita tulee myös esimerkiksi organisaation ulkopuolelta. (Murtosaari 2011.)

## 9.1 Visiointi

Visio on tulevaisuuden tahtotila. Visiolla kuvataan millaisia tulevaisuudessa halutaan olla. Hyvä visio on ajatuksiin ja tunteisiin vetoava. Projektille on ominaista se, että sen kaikilla toimijoilla on jokin yhteinen visio sen halutuista tuloksista. Jollei sitä ole, niin projektin epäonnistumisen riski kasvaa merkittävästi. Ilman visiointia projektilla on vaarana jäädä kuvaamaan ennemminkin menneisyyttä kuin tulevaisuuden tilaa ja tulokset voivat jäädä irrallisiksi palasiksi, eivätkä näin ollen sitoudu yhteen toimivaksi osaksi esimerkiksi asiakkaan prosesseissa. Projektin suunnittelun aikana on siis hyvä miettiä yhdessä projektille haluttu visio. Visiointivaihe on yksi projektin valmisteluvaiheen osa ja se saattaa tapahtua myös samanaikaisesti projektin ideoinnin kanssa. (Rissanen 2002, 33, 37.)

Työryhmän tulisi yhdessä miettiä systemaattisesti haluttua tulevaisuuden kuvaa ja sitä miten sinne päästään. Samalla tulisi yhdessä miettiä, miten visio tuo samalla esille projektin avaintulokset. Vision rakentamiseen on hyvä ottaa mukaan myös tärkeimpien sidostyhmien jäseniä, jolloin prosessiin saadaan mukaan useita erilaisia visioita projektista, sen tavoitteista ja kulusta. Tämä yhdessä tekeminen on myös hyvä keino motivoida sekä yhteistyökumppaneita että sidosryhmiä, sillä näin he pystyvät vaikuttamaan projektin tuloksiin ja tuntevat, että heidän mielipiteillensä on

jotain merkitystä. Parhaimmillaan tämän prosessin aikana syntyy ryhmän kesken toimiva tiimihenki. (Rissanen 2002, 34-37.)

Visiointi vaatii projektin työntekijöiltä paljon aikaa. Visiointia varten on hyvä lukea monipuolisesti ja paljon projektiin ja sen lähialueisiin liittyvää tietoa. Visiota tulisi miettiä viiden pääalueen mukaisesti: taloudellisella, sosiaalisella, teknisellä, oikeudellisella ja ekologisella alueella, jotta visioinnissa päästäisiin mahdollisimman pitkälle. Kerättyä tietoa voidaan jälkeinpäin käyttää hyödyksi muissakin projektin vaiheissa. (Rissanen 2002, 34-37.)

Visiointi on teoriakirjallisuuden mukaan yksi tärkeimmistä suunnittelun menetelmistä. Sen avulla projektin parissa työskentelevät saataisiin suuntautumaan tulevaisuuden tavoitteisiin. Tästä huolimatta yksikään haastatelluista ei maininnut käyttäneensä visiointia projektin ideoinnissa tai suunnittelussa. Haastateltavat pitivät kuitenkin tärkeänä tavoitteiden määrittelyä. Opinnäytteen tekijät pohtivat, että haastateltavat eivät välttämättä osanneet viedä tavoitteita visioiksi, tai eivät osanneet nimetä visiointia yhdeksi menetelmäksi.

## 9.2 Ongelman etsiminen ja määrittely

Projektilla pyritään yleensä ratkaisemaan jokin ongelma, parantamaan jotakin asiaa tai luomaan kokonaan jokin uusi asia. Ongelman määrittelyllä voidaan aloittaa projektin aiheen ideointi. Ongelmien määrittely ei kuitenkaan ole kovin helppoa. (Rissanen 2002, 26.) Kun mahdollinen ongelma on löydetty, voidaan lähteä määrittämään sitä. On olemassa monia erilaisia tekniikoita apuvälineiksi ongelman määrittelyyn. Yksi näistä tekniikoista on Kuinka voisimme -lauseet. Kuinka voisimme -lauseet voivat auttaa kolmella tavalla; laajentamalla ongelmaa, supistamalla ongelmaa ja tuomalla siihen kokonaan uusia puolia. Kuinka voisimme -lauseita ovat esimerkiksi ”Kuinka voisimme jakaa työt” ja ”Kuinka voisimme parantaa johtajuutta”. (Harisalo 2011, 64.)

Ongelmien pohtimista voidaan tämän jälkeen jatkaa ottamalla tarkasteltavaksi jonkin kiinnostavan ”Kuinka voisimme” -lauseen. Siihen liittyviä vastustuksia ja ongelmia voidaan kartoittaa ”Emme voi, koska” -lauseilla. Esimerkiksi ”Emme voi, koska meillä



ei ole siihen aikaa” tai ”Emme voi, koska se vaatii koulutusta, jota ei ole saatavilla”. Näin saadaan esille asioihin liittyviä realiteetteja. (Harisalo 2011, 63.) Luova ongelmanratkaisu voidaan jakaa kuuteen osaan kuvion 2. mallin mukaan (Proctor 2010, 75).



**KUVIO 2. Ongelman ratkaisun eteneminen (Proctor 2010, 75)**

Proctorin (2010, 75) ongelmanratkaisumallia voidaan hyödyntää myös projektien ideoinnissa. Samantapaisesti toimitaan myös esimerkiksi MTK Keski-Suomessa; hankkeen suunnittelu lähtee aina kentän tarpeesta ja siitä, mitä asioita pitäisi parantaa. Tämän jälkeen määritellään ongelma ja aletaan pohtia miten tämä ongelma ratkaistaisiin. (Kettunen 2011.)

Jykes puolestaan järjestää kahdesta neljään kehittämispäivää vuodessa, joissa erityisesti käsitellään uusia aihepiirejä. Monet kehittämisideat voidaan toteuttaa organisaation sisällä, mutta jos kokonaisuus on riittävän suuri, se voidaan hankkeistaa. Ongelmia ja kehittämisideoita voidaan kartoittaa myös kysymällä suoraan yrityksiltä.

Jykes on tehnyt yrityksille esimerkiksi kyselyn siitä, mitä mieltä yritykset ovat kansainvälistymiseen liittyvistä asioista. Näin saatiin perustelut ja tarvekartoitus kehittämistoimenpiteille. *”Kehittäminen ei lopu koskaan ja aina on parantamisen varaa”*, sanoo hankeasiantuntija Humala. (Humala 2011.)

### 9.3 Aivoriihi (Brainstorming)

Yritykset ja organisaatiot käyttävät ryhmäideoinnissa usein aivoriihi -menetelmää. Ryhmätyöskentelyn parhaita puolia on se, että sen avulla voidaan saada tavallisesta ihmisestäkin luova puoli esiin. (Reunanen 2008, 199.) Aivoriihi työskentelyn tuloksena syntyy usein paljon erilaisia ideoita. Tämä työskentelytapa on erinomainen muun muassa tiimeille ja projektityöryhmän ideointi -kokouksiin. (Toimiva tiimi 2011.) Aivoriihi -menetelmällä ryhmä tuottaa mahdollisimman paljon ideoita (Reunanen 2008, 202). Aivoriihen lähtökohdaksi tarvitaan ongelma tai kysymys, johon sitten pyritään saamaan aivoriihityöskentelyllä vastaus tai ratkaisu. Menetelmässä kaikki voivat osallistua ideointiin ja aluksi ideointia ei pitäisi rajoittaa millään tavalla; hullut ja mahdottomatkin ideat tulisi kirjoittaa ylös, sillä niistä saattaa poikia uusia käytettäviä ideoita. Ideointivaiheessa ei tulisi kritisoida toisia, jotta työskentely on mahdollisimman vapaata ja luovaa ja, että kenenkään ei tarvitse pelätä esittävänsä tyhmiä ideoita. (Ideariihet ja aivoriihet 2011.) Kun ideoita on kymmeniä tai jopa satoja, monet niistä ovat hyödyttömiä, epärealistisia tai vain viljejä. Myöhemmässä vaiheessa sellaiset ideat karsitaan pois ja valitaan parhaat ideat. (Reunanen 2008, 202.)

Aivoriihi voidaan toteuttaa esimerkiksi seuraavalla tavalla. Ensimmäinen vaihe on valmisteluvaihe, jolloin ryhmä miettii ideoita asetettuun ongelmaan, jokainen henkilökohtaisesti tietyn ajan rajoissa. Tämän jälkeen kirjuri kirjaa kaikki aivoriihityöskentelyn tuloksena tulleet ideat ylös. Ideointivaihe on luovaa ja spontaania. Kirjuri lukee lopuksi kaikki ideat, ne pisteytetään yhdessä, jonka jälkeen ryhmä valitsee niistä parhaat ja lopuksi ne pyritään toteuttamaan. (Toimiva tiimi 2011.)

Aivan ensimmäisenä aivoriiheä eli aivomyrskyä on käytetty Aasiassa jo 3000 vuotta sitten (Proctor 2010, 128). Modernina aikana aivomyrskyä (brainstorming) on käytetty toisen maailmansodan jälkeen, ja sillä pyrittiin poistamaan liika autoritäärisyys

liberaalilla suvaitsevaisuudella. Aivomyrskyn keksijä Alex Osborn loi menetelmän sellaiseksi, että arvostelu oli kielletty ideointivaiheessa. Menetelmällä tavoitetaan suuria määriä ideoita, joista yksi (tai joskus useampikin) valitaan parhaaksi. (Reunanen 2008, 202.)

Osbornin aivomyrsky -malliin kuuluu neljä sääntöä:

1. Ideointivaiheen tulee olla kritiikitöntä.
2. Ideoinnin tulee olla vapaata – mitä villimpi idea, sitä parempi. Kenenkään ei pidä pelätä sanoa, mitä mieleen juolahtaa. Näin saadaan enemmän ja parempia ideoita.
3. Ideoita tulee olla paljon – mitä enemmän ideoita, sitä todennäköisemmin löydetään voittajaidea.
4. On suositeltavaa yhdistellä ja parannella. Osallistujien tulisi ehdottaa parannusideoita muiden ideoihin tai yhdistellä useampia ideoita yhdeksi vielä paremmaksi kokonaisuudeksi. (Proctor 2010, 129.)

Aivoriihestä on erilaisia variaatioita: esimerkiksi kirjallinen aivoriihi (brainwriting) sekä Suomessa kehitetyt tuplatiimi ja tuumatalkoot. Näiden menetelmien tarkoitus on antaa osallistujille oma rauha kirjoittaa ideansa paperille. Esimerkiksi Suomessa, jossa osa meistä on pidättyväisiä, tällainen tapa voi olla toimivampi kuin vain ideoiden huutelu. Tuumatalkoot koostuvat seuraavista vaiheista: ongelman analysointi, ideointi, valinta ja ratkaisumallin kehittäminen. Tuumatalkoot dokumentoidaan esimerkiksi fläppitaululle kirjoittamalla, jolloin fläppitaulusta syntyy yhteinen muisti. (Reunanen 2008, 204.) Tuumatalkoissa ensimmäisenä esitellään ongelma ja seuraavaksi tehdään ideakävely, jossa jokainen kirjoittaa ideansa fläppitaululle. Asiakkaalle ideoidessa kolmannessa vaiheessa asiakas valitsee ideoista parhaan. Organisaatioissa paras idea voidaan päättää yhdessä. (Reunanen 2008, 205.) Brainwritingia, eli kirjallista aivoriiheä, käytetään yksilönä tai ryhmänä, kun halutaan ideoita kirjallisessa muodossa. Brainwriting etenee niin, että jokaiselle jaetaan paperilappu ja ryhmän ohjaaja esittää kysymyksen, johon halutaan vastaus. Sen jälkeen osallistujat istuvat rauhassa alas ja kirjoittavat ideansa tai ratkaisuehdotuksensa paperille. Brainwritingissa pätevät samat säännöt kuin aivoriihessäkin, ja sen etu on, että kaikki osallistujat saavat esittää ideansa kokonaan ja nopeasti. (Proctor 2010, 137.) Jyväskylän ammat-

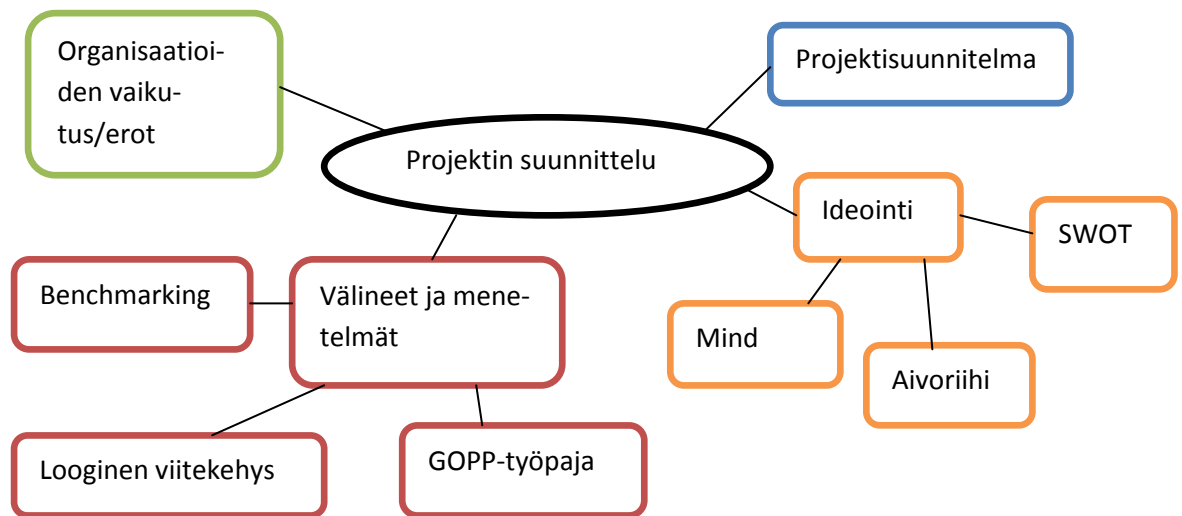
तिकorkeakoulun hankesuunnittelija Nakamura on koulutettu brainwritingiin, ja hän käyttääkin menetelmää paljon hankkeiden ideointivaiheessa (Nakamura 2011). Myös Humanistisen ammattikorkeakoulun projektipäällikkö Kolehmainen kokee brainstormingin tai muut vastaavat aivomyrsky-menetelmät luoviksi tavoiksi saada uusia ideoita (Kolehmainen 2011).

Ideointiryhmiä voidaan sanoa innotiimeiksi. Innotiimeissä pyritään tarkoituksella luomaan luova ilmapiiri, jossa kannustetaan omintakeiseen ideointiin. Innotiimeissä on tarkoitus luoda uusia ideoita, mutta ei testata niiden toimivuutta. (Reunanen 2008, 200.) Ratkaisevaa ryhmäideoinnissa on kuitenkin, ettei ryhmä ole liian suuri. Suurissa ryhmissä ideat latistuvat helposti kompromisseiksi vähän niin kuin sanontakin kertoo: ”Kameli on komitean suunnittelema hevonen”. (Koski ym. 2004, 125.) Johtajat eivät aina täysin ymmärrä aivoriihen käsitettä: pelkkää ideoista keskustelua ei lasketa aivoriiheksi. Aivoriihi toimii myös paremmin etsittäessä ratkaisua yksinkertaisiin ongelmiin; monimutkaisempien asioiden kanssa menetelmä ei toimi niin hyvin. Aivoriihen avulla ei yleensä pystytä myöskään ratkaisemaan teknisesti haastavia ongelmia, elleivät kaikki aivoriiheen osallistuvat ole asiantuntijoita ratkottavassa asiassa. (Proctor 2010, 137.)

## 9.4 Mind map

Mind map on visuaalinen menetelmä esittää ideoita tai asioita ja sitä, miten nämä liittyvät toisiinsa (kuvio 3.). Ajatukset ilmaistaan graafisesti tai muistiinpanoja tehden. (Thompson 2006, 86.) Mind mapin voi piirtää käsin tai tietokoneella. Käsin piirtäminen on nopein tapa tehdä mind map, mutta on myös tietokoneohjelmia, joilla voidaan luoda mind map. Mind mapissa asiat ilmaistaan avainsanoina, väreinä, koodeina ja muotoina. Mind mapeja voidaan hyödyntää kaikenlaisissa tehtävissä, joissa tarvitaan oppimisen tehostusta tai ajatusten selkeyttämistä. Mind mapista tekee niin tehokkaan työvälineen se, että sitä käytettäessä ihminen käyttää molempia aivopuoliskoitaan; oikea aivopuolisko yhdistää asioita ja vasen analysoi. Uusien asioiden ideoiminen ja yhdistäminen tapahtuu yksinkertaisesti kirjoittamalla avainsanoja ja yhdistämällä ne viivoin. Valmis mind map esittää konseptit, asioiden suhteet sekä avainsanat muistin virkistämiseksi. Yksi keskeisimmistä asioista mind mapin laatimi-

nessa ovat avainsanat, jotka on helpompi muistaa kuin kokonaiset lauseet. Avainsanat ovat yleensä vahvoja substantiiveja tai verbejä. (Proctor 2010, 211-212.)



**KUVIO 3. Esimerkki Mind mapista (Proctor 2010, 211-212)**

Mind map on menetelmänä helppo ja selkeä käyttää. Mind map opitaan usein jo peruskoulussa. Opinnäytteen tekijät olettivat tämän menetelmän nousevan esiin useassa haastattelussa. Haastatteluissa kukaan ei kuitenkaan maininnut käyttävänsä mind mapia, mutta projektipäällikkö Blinnikka on käyttänyt mind mapin kaltaista tapaa hahmottaa asioita (Blinnikka 2012). Kettunen kokee, että mind map ei ole hänelle sopiva työskentelymenetelmä. Hänen mielestään projekti on helpompi hahmottaa jatkuvana prosessina esimerkiksi tikapuu-kuvion avulla. (Kettunen 2011.) Myös Blinnikan mielestä prosessimainen ajattelu auttaa projektin suunnittelussa (Blinnikka 2012).

## 9.5 SWOT-analyysi

SWOT-analyysia eli nelikenttäanalyysia voidaan käyttää metodina alustavassa projekti-aiheen valinnassa. Silfverbergin mukaan analyysissa voidaan tarkastella ”kohdeorganisaation tai alueen vahvuuksia kehittämistilanteessa (S=Strenghts), kohdeorganisaation tai alueen heikkouksia (W=Weaknesses), ympäristön tarjoamia mahdollisuuksia (O=Opportunities) ja ympäristön luomia uhkia (T=Threaths)”. Analyysissa

sijoitetaan yhdessä pohditut projektin vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet nelikenttään. (Silfverberg 1996, 17.) SWOT-analyysin vahvuuksia on, että se on melko helppoa toteuttaa ja sen sovellusalue on melko laaja (Kamensky 2004, 191).

<b>Hankkeen sisäiset vahvuudet (Strengths)</b>	<b>Hankkeen sisäiset heikkoudet (Weaknesses)</b>
Esim. kielitaito, kansainväliset yhteistyökumppanit, hyvät verkostot jne.	Esim. asiantuntijuuden puute, resurssien puute jne.
<b>Hankkeen ulkoiset mahdollisuudet (Opportunities)</b>	<b>Hankkeen ulkoiset uhat (Threats)</b>
Esim. yritysten tarve, taloudellinen tilanne jne.	Esim. taloudellinen tilanne, poliittinen tilanne jne.

#### **KUVIO 4. Esimerkki nelikenttäanalyysistä**

Nelikenttäanalyysin avulla voidaan keskittyä hankeideassa esimerkiksi organisaation vahvuuksien ja ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien käyttämiseen (kuvio 4.). Hankeidean tulisi kuitenkin samalla käsitellä myös heikkouksien ja uhkakuvien torjumista. Analyysia voidaan käyttää lähinnä hankeidean kehittämiseen; varsinaiseen projektin suunnitteluun se ei riitä. Hankeidean pohjalta voidaan kuitenkin lähteä rakentamaan projektisuunnitelmaa. (Silfverberg 1996, 18.) Projektipäällikkö Minna Ahokas kertoo käyttäneensä SWOT -analyysia hankkeiden suunnittelun apuna. Hän pitää SWOT -analyysia hyvänä menetelmänä, jonka avulla voidaan tehdä yhteenvetoja eri näkökulmista yhteistyökumppaneiden kanssa ja miettiä asiat toimenpiteiksi asti. (Ahokas 2011.) Myös projektipäällikkö Kolehmainen on käyttänyt SWOT -analyysia apuna juuri suunnitteluvaiheessa (Kolehmainen 2011).

## 9.6 Työpajat

Erilaisia työpajoja voidaan käyttää sekä hankkeiden suunnittelussa että ideoinnissa. Esimerkiksi Jyväskylän ammattikorkeakoulu (JAMK) käyttää joskus ideointityöpajoja hankkeiden ideointivaiheessa. JAMKin hankesuunnittelija Rika Nakamuran mukaan toimivin työkalu ideointiin onkin parin tunnin työpaja, jossa käytetään 2-4 erilaista ideointimenetelmää. Työpajavaiheessa teeman tulee olla jo rajattu ja työpajaan kutsutaan mukaan teeman mukaisia asiantuntijoita. Useammalla erilaisella ideointimenetelmällä saadaan osallistujilta itsestäänselvät ajatukset pois. Nakamura kertoo, että vasta idea numero 785 voi olla se kuningasidea. Haaste ideointimenetelmissä on siinä, miten suuresta ideamäärästä erotetaan kaikkein parhaimmat ideat. Nakamura kokee, että JAMKin kulttuuri on työpajakulttuuri; organisaatiossa käytetään usein erilaisia työpajoja ja ilmapiiri on työpajoille myönteinen. (Nakamura 2011.) Jyväskylän koulutuskuntayhtymän projektipäällikkö Minna Ahokas kertoo, että jos ihmisille antaa mahdollisuuden vaikuttaa lopputulokseen, niin heidän sitoutumisensakin on suurempi. Parhaan tuloksen saavuttamiseksi asian ja tekemisen tulisi lähteä yhteistyöporukasta. (Ahokas 2011.)

Myös Jyväskylän yliopiston hankepäällikkö Murtosaari on sitä mieltä, että yksinkertaiset työpajamaiset tapaamiset ovat hyvä ideointimenetelmä. Yksi esimerkki työpajamaisesta toiminnasta on ”sakset ja väripaperi”-työskentelytapa; se ei ole virallinen menetelmä, mutta sen avulla voidaan yrittää päästä yhteistyökumppaneiden kanssa yhteisymmärrykseen mitä ollaan tekemässä. ”Sakset ja väripaperi” -työskentelytapa on samankaltainen kuin seinätekniikka (kts. luku 10.6). Kansainvälisissä hankkeissa haasteena on se, että osallistujat ovat hyvin korrekteja alkuun. Parhaita tuloksia saadaan tällöinkin kun kaikki pääsevät osallistumaan, kirjoittamaan, miettimään ja vertailemaan. Työskentelyä auttaa myös jos ei pelkästään istuta vaan osallistujat nousevat välillä esimerkiksi viemään lappuja seinille. Ennen kumppaneiden tapaamista tulisi miettiä tarkkaan mitä tapaamisessa tehdään ja mitä sillä halutaan saada aikaiseksi. (Murtosaari 2011.) Myös Jyväskylässä käytetään usein interaktiivisia työpajamenetelmiä. Niiden avulla voidaan viedä ideaa eteenpäin ja saada uusia näkökulmia. Tähän voi auttaa pelkkä normaali palaverikin, aina ei tarvita työpajaa. (Humala 2011.) Työpaja-

menetelmä vaatii osallistujilta vuorovaikutusta. Sen sijaan tavalliset kokoukset nojautuvat paljolti siihen kuinka aktiivisia kokouksen osallistujat ovat (DiTullio 2010, 146).

Eräs työpajatyöskentelyyn liittyvä sovellus on learning cafe-menetelmä. Learning cafe-menetelmää voidaan käyttää esimerkiksi siten, että osallistujista muodostetaan neljä ryhmää (riippuen osallistujien määrästä) ja jokainen ryhmä sijoitetaan istumaan oman pöydän ääreen. Jokaiselle pöytäryhmälle annetaan jokin näkökohta tai ongelma liittyen projektiin. Yhden pöydän aihe voisi esimerkiksi olla hankkeen arviointikriteerit. Ryhmän tehtävänä on yhdessä pohtia omaa aihettaan ja tuoda siihen ideoita; esimerkiksi kuinka aihealuetta saataisiin paremmaksi, ja kehitettyä ja keksittyä uusia ideoita. Ryhmille annetaan aikaa yhden aiheen käsittelyyn noin 10–20 minuuttia. Tämän jälkeen kaikki ryhmät vaihtavat paikkaa ja siirtyvät seuraavaan aiheeseen. Menetelmää voidaan soveltaa myös siten, että yksi ihminen ei vaihdakaan pöytää vaan kertoo seuraavalle ryhmälle edellisten aikaansaannokset. Siten uusi ryhmä voi jatkaa työtä tehokkaasti eteenpäin. Kun ryhmät ovat käsitelleet pöytien ääressä kaikki aiheet, käydään tulokset läpi. Monissa tapauksissa osallistujille jaetaan kolme ääntä ja pisteytyslaput, joilla he saavat äänestää niitä asioita, jotka he kokivat tärkeimmiksi. Menetelmän hyviä puolia on Humalan mukaan se, että osallistujien mielipiteet ja kehittämisideat tulevat hyvin ilmi ja että menetelmä on hieman kevyempi käyttää kuin esimerkiksi GOPP-työpaja. (Humala 2011.) Projektipäällikkö Kolehmaisesta learning cafe-menetelmä on hyvä tapa jatkokehittää hankeideoita (Kolehmainen 2011.)

## 10 PROJEKTIN SUUNNITTELUN TYÖKALUJA

Projektitoiminnassa on jo olemassa monia erilaisia työmenetelmiä parantamaan tehokkuutta ja laatua eri alueilla, ja niitä myös kehitetään koko ajan lisää. Kaikkien projektissa käytettävien työkalujen tulisi olla järkevässä suhteessa projektin kokoon, jotta kallista aikaa ei menisi hukkaan. (Ruuska 2008, 50.) Tutkimuksessa haastateltu Nakamura kertoo, että hankkeissa voi joskus olla valmisteluhankkeita, joissa tehdään esimerkiksi taustatutkimusta aiheesta ja hankkeen tarpeesta. Suunnittelussa on hyvä jakaa työvaiheita, jos mahdollista, ettei yhden henkilön tarvitse tehdä kaikkea. (Na-



kamura 2011.) Hankeasiantuntija Humalan mukaan hankevalmistelussa on hyvä osallistaa eri toimijoita, ettei hankehakemus ole vain yhden ihmisen kynästä. Aina kun joku toinen suunnittelee ja joku toinen toteuttaa, syntyy pieni tietokatkos. Tämän takia on tärkeää, että hankkeen toteuttajat ovat mukana jo suunnitteluvaiheessa, vaikka joku muu olisi vastuussa suunnitteluvaiheesta. (Humala 2011.)

Hankkeen suunnittelu voi alkaa miettimällä mikä hankkeessa on tavoite ja mitkä ovat toimenpiteet. Yksinkertaistettuna voidaan vastata kysymyksiin ”Mitä teemme?”, ”Kuinka teemme?” ja ”Kenen kanssa toimimme?”. (Murtosaari 2011.) Kolehmainen mukaan suunnittelu lähtee tavoitteiden määrittelystä. Sen jälkeen mietitään keinot miten tavoitteisiin päästään aikataulun ja budjetin mukaan. (Kolehmainen 2011.) Murtosaari kertoo, että ihmisillä on tapana ”ryöpsähtää” innostuessaan ja siksi on hyvä pitää asiat yksinkertaisina. Myös kumppaneiden tapaamisissa on hyvä pitää mielessä tapaamisen fokus; mitä tällä kertaa on tarkoitus tehdä. (Murtosaari 2011.) Myös Jykesin hankeasiantuntija Elina Humala korostaa sitä, että on tärkeää määritellä mitä tietoa kumppaneilta halutaan. Erityisesti kansainvälisiä hankkeita suunniteltaessa, joissa yhteistyökumppanit ovat kaukana, voidaan hyödyntää Internet-puheluja ja puhelinkonferensseja. Vuorovaikutus on tärkeä osa suunnittelua. Kansainvälisten hankkeiden erityispiirteinä ovat kotimaisia hankkeita tarkemmat kartoitukset taustatiedoista ja tarkempi tarveanalyysi. (Humala 2011.) Kolehmainen mukaan on hyvä jo suunnitteluvaiheessa luoda jokin arviointimenetelmä, jolla hanketta voidaan arvioida. Hänen mukaansa toimivimmat työkalut löytyvät tapauskohtaisesti esimerkiksi hyödyntämällä kirjallisuutta. (Kolehmainen 2011.)

## 10.1 Benchmarking

Benchmarkingilla ei ole suomenkielistä yleistä ja käyttökelpoista käännöstä. Joskus käännöksinä on käytetty vertailua, vertailevaa arviointia, parhaiden käytänteiden etsimistä, esikuva-arviointia ja jopa parantamista. (Karjalainen 2002, 10.) Alun perin benchmarking käsite on tarkoittanut jonkin yleisen mittapuun asettamista, johon muut mitat suhteutetaan. Esimerkiksi rakentamisessa rakennuksen perustuksia pystytettäessä ensimmäinen tolppa, ja siihen piirretty korkeusmerkki, on benchmarking.

Tämän benchmarking -merkin avulla määritellään muiden tolppien korkeusmerkkien paikat. (Karjalainen 2002, 12.)

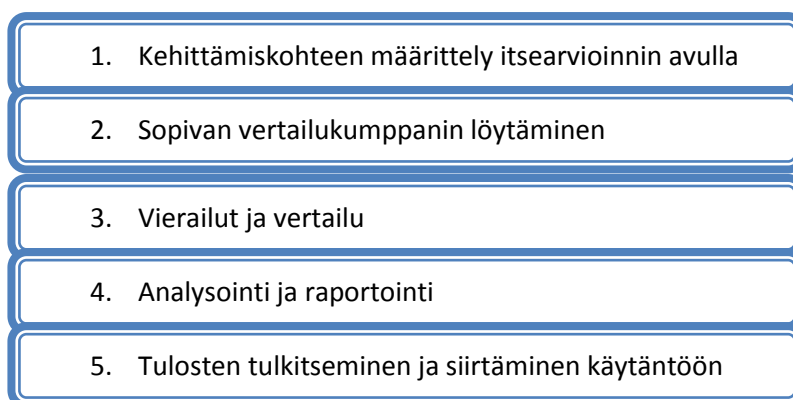
Benchmarking, eli vertailu- tai esikuva-analyysi, tarkoittaa oppimista parhaista käytännöistä (Benchmarking – Mitä tarkoittaa Benchmarking? 2011). Lisäksi siinä vertailaan tuotteita, palveluita ja toimintoja kumppaneiden ja huippuorganisaatioiden välillä (Benchmarking-matka 2008). Vertailtavien yritysten tai organisaatioiden ei tarvitse välttämättä olla samalla alalla; usein myös eri alojen yrityksillä on samantapaisia prosesseja kuten esimerkiksi taloushallinta. Benchmarkatessa eri alojen yrityksiä voi löytää aivan uudenlaisia ratkaisuja. (Benchmarking – Mitä tarkoittaa Benchmarking? 2011.) Benchmarkingin ydin on sen oppiminen miten toiset organisaatiot toimivat. Tämä tapahtuu havainnoinnin, vertailun ja arvioinnin avulla. (Benchmarking -matka 2008.) Benchmarkingia voidaan hyödyntää yrityksissä esimerkiksi prosessinkehittämisessä tai laatu järjestelmien kehittämisen työkaluna. Sen avulla voidaan löytää yrityksen omat heikkoudet sekä saada uusia ideoita. (Benchmarking – Mitä tarkoittaa Benchmarking? 2011.)

MTK-Keski-Suomen projektipäällikkö Anja Kettunen on käyttänyt benchmarkingia hankkeiden suunnittelun apuna. Kettunen sanoo, että hankkeiden suunnittelussa hän on usein *”kattonu miten muualla tehdään, eli matkinu, varastanu ja mallintanu muualta”*. Tärkeää onnistuneessa suunnittelussa on myös kentän ja toimintamallin ymmärrys sekä sidosryhmien mukaan ottaminen. Suunnitteluvaiheessa on hyvä hyödyntää omaa asiantuntemusta, kokemusta ja näkemystä. Lisäksi esimerkiksi kansainvälisen benchmarkingin avulla voidaan saada näkökulmaa omaan työhön. (Kettunen 2011.) Jyväskylän koulutuskuntayhtymän projektipäällikkö Minna Ahokas on myös sitä mieltä, että benchmarking on yksi helpoimmista tavoista lähteä suunnittelemaan. Silloin ei tarvitse välttämättä keksiä kaikkea itse (Ahokas 2011).

Benchmarking käynnistetään tavallisesti määrittelemällä ensimmäiseksi benchmarkingin sisältö ja prosessi (Kaartinen-Koutaniemi 2002, 104). Benchmarking voidaan käytännössä toteuttaa eri tavoin. Esimerkiksi yksi tapa on vieraila yrityksessä tai organisaatiossa, jonka käytäntöjä halutaan verrata. Benchmarking -toiminta voidaan toteuttaa yhteistyössä toisen yrityksen kanssa tai verkostossa. Benchmarkingissa

tulee kuitenkin muistaa laillisuus ja ottaa huomioon yritys, jota benchmarkataan. Joskus yritykset voivat vaatia esimerkiksi salassapitosopimuksia. (Benchmarking – Mitä tarkoittaa Benchmarking? 2011.) Benchmarkingin kultainen sääntö on älä pyydä benchmarking-partneriasi kertomaan sinulle mitään mitä et olisi itse valmis paljastamaan (Järvinen 1999, 35). Onnistunut arviointi vaatiikin luottamuksen; ilman osapuolien luottamusta osallistujat voivat pelätä, että arvioinnin tuloksia voidaan käyttää heitä vastaan. Kun arviointiin osallistujat luottavat toisiinsa, itsearviointi on kriittisempää ja avoimempaa. (Hämäläinen 2002, 9.) Kaikkein paras tulos benchmarkingista saadaan, jos mukana ovat eri intressiryhmän edustajia. Esimerkiksi käytettäessä benchmarkingia yrityselämää kehittävässä hankkeessa tulisi olla mukana kouluttajia, kehittäjiä ja työelämän edustajia. Parhaan tuloksen saamiseksi pitää muistaa arvioida juuri olennaisia asioita. (Hämäläinen 2002, 7.)

Parhaiden käytäntöjen etsimisessä voidaan edetä esimerkiksi neli- tai viisiportaisesti (kuvio 5.). Ensimmäinen porras on oman toiminnan arviointi, eli itsearviointi, jonka avulla löydetään kehittämistä tarvitseva alue tai prosessi. Seuraava porras on löytää sellainen vertailukumppani, jolla tämä alue tai prosessi on paremmin hoidettu. Tämän jälkeen vertailua voi tapahtua esimerkiksi vierailukäynnin muodossa, jonka jälkeen havaittuja asioita tulee tarkastella kriittisesti ja luovasti, ja siirtää opitut asiat oman organisaation toimintaan. Yleensä tämän tapaista parhaiden käytäntöjen etsimistä hyödynnetään, koska sen avulla voidaan parantaa tai säilyttää yrityksen tai organisaation kilpailukykyä. (Karjalainen 2002, 12.)



**KUVIO 5. Benchmarkingin viisiportainen malli (Karjalainen 2002, 12)**

Benchmarkingia voidaan soveltaa eri tavoin yrityksen tai organisaation tarpeiden, ymmärryksen ja osaamisen mukaan. Monet hyödyntävät benchmarkingia hieman eri tavoin eikä siihen olekaan vain yhtä oikeaa tapaa. Menetelmässä on kuitenkin aina tietyt tekijät: arvioija, arvioitava, benchmarking- arviointi kohde, intressi ja välineet (kuvio 6.). (Karjalainen 2002,14.)

Arvioija	Arvioitava	Benchmarking- arviointi kohde	Intressi	Välineet
Yleensä organisaatio tai yritys, tai niiden osa; esim. tiimi tai projekti.	Organisaatio tai yritys. Voi toimia samalla tai täysin eri alalla.	Kehitettävä alue tai prosessi, jota on tärkeää parantaa.	Oman toiminnan tarkistaminen tai kehittäminen tai halu oppia uutta.	Vertailu. Esim. vertailu tapoimisten tai tiedon keruun kautta.

**KUVIO 6. Benchmarkingin yhdistävät tekijät (Karjalainen 2002, 14)**

Erilaisia benchmarking-tyyppejä voidaan jaotella esimerkiksi neljään tyyppiin: strateginen benchmarking, suorituskyykybenchmarking, prosessibenchmarking ja osaamisen benchmarking. Strategisella benchmarkingilla tarkoitetaan benchmarking -tapaa, jonka tavoitteena on tunnistaa tekijät, joilla on vaikutusta yrityksen tai organisaation saavuttamaan menestykseen. Suorituskyyky- benchmarkingin tavoitteena on mitata avainprosesseja, tuotteita ja palveluita. Tässä voidaan hyödyntää valmista tilastomateriaalia, mutta halutessa syvempää analyysia tapa monimutkaistuu. Prosessibenchmarkingilla tarkoitetaan benchmarking- tapaa, jolla vertaillaan parhaita käytänteitä ja parasta prosessia. Tämän tyyliseen benchmarkingiin tulisi varata tarpeeksi vierailuaikaa vertailtavassa yrityksessä tai organisaatiossa. Osaamisen benchmarking, tai benchlearning, tarkoittaa tapaa, jolla pyritään arvioimaan organisaation kulttuurin, ilmapiirin ja asenteiden muuttumista. Näiden asioiden mittaaminen on kuitenkin hankalaa. (Parjanen 2003, 61-62.)

Benchmarkingia voidaan myös kritisoida; siinä voi olla kyse vain muotivirtauksesta, käsite ei ole selvä tai yhtenäinen, ja menetelmä tuntuu toimivan parhaiten jo melko

menestyissä ja kehittyneissä organisaatioissa. Menetelmää on hankalinta hyödyntää organisaatioissa, joissa on autoritääriinen ja individualistinen kulttuuri. (Karjalainen 2002, 17.) Menetelmää voidaan kuitenkin puolustaa, sillä että benchmarkingista tehdyt raportit ovat yleensä ottaen menestystarinoita (Karjalainen 2002, 18).

## 10.2 Gantt-kaavio

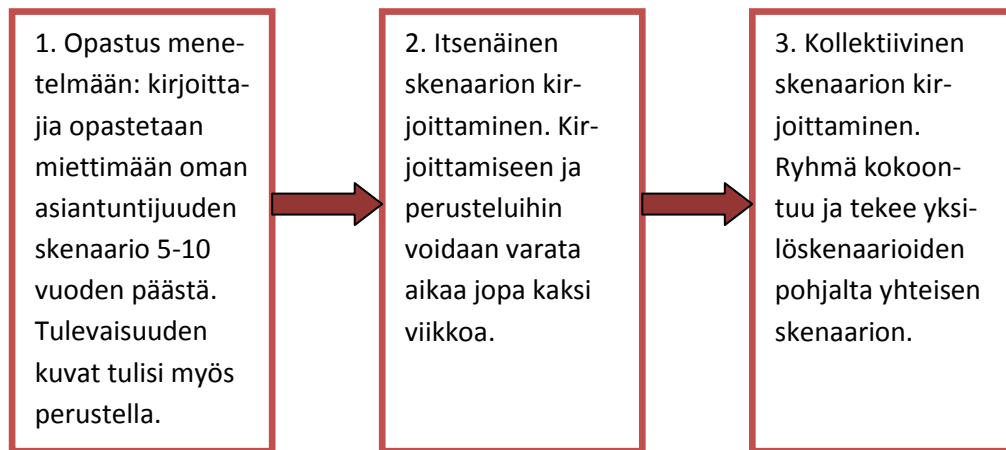
Projektisuunnittelussa yksi haastavimpia ja tärkeimpiä tehtäviä on aikataulun laatiminen. Työajan arviointiin vaikuttaa suuresti itse projektin laajuus. Työajan arviointiin on kehitelty monia erilaisia malleja (näitä ovat esimerkiksi Gantt-kaavio, WBS eli Work Breakdown Structure, PERT eli Program Evaluation and Review Technique ja FPA eli Function Point Analysis). Nämä mallit ovat usein jonkinlaisia taulukkoja ja matemaattisia menetelmiä, jotka vaativat pohjatiedoksi erilaisia projektia tai sen tuloksia kuvaavia muuttujia. Näissä työaika-arvioissa ei ole tavoitteena saada täydellistä aikataulua, vaan suuntaa antavia aikatauluja. Projektipäällikkö on henkilö, joka tekee aina lopullisen arvion tehdyistä aikatauluista. (Virkki & Somermeri 2002, 110-111.)

Opinnäytteen tekijät tekivät KESMA II -hankkeen projektisuunnitelmaan Gantt-kaavion (liite 10.). Liitteenä löytyy vain osa KESMA II -hankkeen Gantt -kaaviosta sen suuren koon takia. Gantt-kaavio on yksi tällaisista työmäärien arviointiin kehitetyistä menetelmistä. Gantt-kaavioon tehtävien nimet sijoitetaan kaavion vasempaan reunaan ja niillä jokaisella on oma rivinsä. Kalenteripäivämäärät kulkevat rivien yläpuolella. Ja näin ollen tehtävrivien janoilta näkee jokaisen yksittäisenkin tehtävän alkamisajan, keston ja päättymisajankohdan. Kaavion hyviä puolia on sen helppolukuisuus ja selkeys. Kun työ edistyy, merkitään se tummentamalla lohkoa. (Burke 2010, 29.) Gantt-kaavio on erittäin hyödyllinen menetelmä, sillä siitä käy ilmi monta seikkaa, jotka ovat projektin johdon kannalta tärkeitä. Näitä ovat esimerkiksi: projektin eri vaiheet, työvaiheiden järjestys (mikä vaihe tulee saada valmiiksi ennen seuraavan aloittamista), projektin sen hetkinen vaihe, työvaiheiden kestot ja niiden tarkat aloitus- ja lopetuspäivämäärät. Kaavioon voidaan sijoittaa myös erilaisia muistutuksia tai huomautuksia eri työvaiheiden kohdalle. (Kettunen 2003, 55-56.)

Monissa projekteissa budjetissakaan pysymistä ei pidetä niin tärkeänä kuin pysymistä aikataulussa. Kun aikataulussa pysytään, pystytään kaikki vaiheet tekemään ajallaan, eikä mikään projektinvaihe, työryhmä tai muu vastaava joudu olemaan niin sanotusti tyhjäkäynnillä. (Litke & Kunow 2004, 50-51.) Opinnäytteen tekijät kokivat Gantt-kaavion hyödylliseksi, sillä sen avulla voidaan määritellä aikataulu ja seurata aikataulun ja toimenpiteiden etenemistä. Gantt-kaavion haasteena on se, että sen tekijöiden tulisi olla hyvin orientoituneita kyseiseen hankkeeseen sekä siihen liittyvien toimenpiteiden kestoon ja tietää työntekijöiden resurssit. Toimenpiteiden aikataulujen määrittely on helpompaa, kun on tehnyt useampia hankkeita ja ymmärtää kuinka pitkään eri tehtävissä kuluu aikaa.

### 10.3 Skenaario-menetelmä

Skenaario-menetelmää käytetään usein arvioidessa uuden ajatusmallin todennäköisyyttä. Yleensä skenaariota on käytetty välineenä pitkälle tähtäävässä suunnittelussa sekä teknologiakehityksen ennustamisessa. Skenaarioiden kirjoittamisen avulla voidaan harkita uusia mahdollisuuksia ja saada ihmiset avoimin mielin harkitsemaan mitä voisi tapahtua. Skenaario-menetelmää voidaan käyttää ryhmässä ja sen käytössä on hyvä varmistaa, että ryhmässä on relevantteja asiantuntijoita. Menetelmä toimii niin, että asiantuntijat miettivät alansa kehitystä 5-10 vuoden päästä. Tämä työvaihe tapahtuu yksilöinä kirjoittaen (kuvio 7.). Sen jälkeen ryhmänvetäjä kerää ryhmän kokoon ja vastauksia tarkastellaan kollektiivisesti. Ryhmänjäseniä tulisi muistuttaa suvaitsevaisuudesta ja avoimuudesta toisten näkemyksiä ja lähestymistapaa kohtaan. Skenaario-menetelmä vie aikaa, mutta soveltuu hyvin tarkastellessa monimutkaisia kokonaisuuksia. (Proctor 2010, 199.)



**KUVIO 7. Skenaario- kirjoittamisen vaiheet (Proctor 2010, 199)**

Skenaarioiden tekemiseen tulee varata tarpeeksi aikaa, koska kirjoittajien tulee myös perustella näkemyksensä tarpeeksi hyvin. Aikaa skenaarion kirjoittamiseen voidaan antaa esimerkiksi kaksi viikkoa. Tulevaisuuden muutosten ymmärtämisen ja mahdollisten tapahtumien avulla voidaan miettiä luovia ratkaisuja tämän päivän tilanteisiin. (Proctor 2010, 200.)

Skenaariomenetelmän avulla voidaan luoda johdonmukaisesti etenevä tapahtumasarja, jonka tarkoituksena on näyttää tulevaisuudentila. Kukaan meistä ei voi ennustaa tulevaisuutta varmuudella, joten sen takia laaditaan tulevaisuudesta useampia käsikirjoituksia eli skenaarioita. Skenaariomenetelmän avulla voi seurata askel askeleelta kuinka tähän tulevaisuudentilaan päästään, oli se sitten johdonmukainen, tavoiteltava tai uhkaava. Se on siis kuvaus tulevaisuuden tilasta ja siitä miten sinne päästään. Kaikkien skenaarioiden tulee olla mahdollisia ja ne voivat edetä joko nykyhetkestä tulevaisuuteen tai toisin päin. Skenaariotyöskentelyn avulla määritellään pitkän aikavälin tavoitteita vision muodossa ja pyritään strategisia linjauksia tekemällä takaamaan se, että tulevaisuudessa tavoitteet saavutetaan. Pyrkimyksenä on siis vaikuttaa siihen, millaiseksi projektin tulevaisuus muotoutuu. (Mannermaa 2003, 1-2.)

Skenaariotyöskentelymenetelmän tärkeimpiä tehtäviä ovat muun muassa yhteisten työtapojen ja -kielen löytäminen kaikille työskentelyyn osallistuville. Työstä tulisi

poistaa kaikki epäjohdonmukaisuudet ja tuloksien tulisi olla sellaisia, joita voi hyödyntää jokapäiväisessä suunnittelussa ja päätöksenteossa. (Mannermaa 2003, 4.) Skenaariomenetelmän päävaiheita on neljä. Ensin tulee tehdä taustatutkimusta ja verkostoitua. Tämän jälkeen analysoidaan saatua tietoa ja mahdollisesti tehdään jatkotutkimuksia ja sitten rakennetaan skenaariot. Viimeiseksi skenaariot toteutetaan. (Loisa 2005, 10.)

Menetelmä lähtee siitä, että muodostetaan skenaarioryhmä. Tämän ydinryhmän koon tulisi olla noin 5-10 henkilöä ja heidän tulisi olla innovatiivisia, sitoutuneita ja visionaarisia. Ryhmässä tulisi myös olla vahva johdon edustus, jolla on hyvä mahdollisuus vaikuttaa laajemmassa määrin projektin kulkuun. Ryhmän muodostamisen jälkeen skenaarioperustainen strategiatyöskentely käynnistetään aloitusseminaarilla. Tähän seminaariin osallistuvat kaikki, jotka ovat olleet mukana projektissa. Seminaarissa voi olla esimerkiksi asiantuntijaluennoitsijoita tulevaisuuden kehittymisestä. Siellä käydään läpi työskentelyn vaiheet ja eteneminen ja selvitetään alueen keskeiset käsitteet. Seminaarin tarkoituksena on motivoida ryhmän jäseniä ja muita vaikuttajia tulevaan skenaariotyöskentelyyn. Seminaarin tulisi johtaa muun muassa siihen, että osallistujat ymmärtävät tulevaisuuden luomat mahdollisuudet ja skenaariotyöskentelyllä saavutettavat hyödyt. (Mannermaa 2003, 4-5.)

Projektille laaditaan 2-5 skenaariota ottaen huomioon muun muassa yleiset taloudelliset ja yhteiskunnalliset seikat. Ja viimeistään tässä vaiheessa tulisi määrittää myös visio eli tulevaisuuden tahtotila. Sillä kuvataan se tila, missä halutaan olla tulevaisuudessa, riippumatta siitä mikä skenaarioista toteutuu. Kun skenaariot ja visio on laadittu, tulee aloittaa strategisten linjausten rakentaminen. Jokaisella skenaariolla tulee olla omat strategiset linjauksensa. Työskentelyn tarkoituksena on vaikuttaa sekä strategiaan että operatiivisiin päätöksiin. Tämä edellyttää hyvin onnistunutta projektia ja sitoutunutta johdon henkilökuntaa. (Mannermaa 2003, 5-6.)

Tulevaisuuden arvioiminen ja sen mukana skenaariotyöskentelymenetelmä ovat viime aikoina nousseet entistä tärkeimmiksi. Yhteiskunnallinen muutosnopeus on kiihtynyt ja muutoksiin tulisi vastata nopeasti. Tämän menetelmän avulla pystytään suunnittelemaan tulevaisuudessa tehtäviä muutoksia ja pysytään ajan muutoksissa



mukana. (Mannermaa 2003, 3.) Kukaan haastatelluista ei sanonut käyttäneensä tätä menetelmää. Opinnäytteen tekijät ihmettelevät, miksi skenaario -menetelmää ei olla hyödynnetty organisaatioissa. Tämä voi johtua ajanpuutteesta, sillä menetelmä on melko aikaa vievä. Tekijöiden mielestä tämän menetelmän avulla voitaisiin saada projektille esiin uusia tulevaisuuden näkökulmia.

## 10.4 Riskien analysointi

Hankesuunnittelija Nakamuran mukaan projekti tulisi nähdä aina riskinä: projektissa tehdään tiettyjä toimenpiteitä ja aina on myös epäonnistumisen mahdollisuus. Projekteissa olisi hyvä osata sanoa mahdollisimman aikaisin onnistutaanko siinä vai ei. Tässä auttaa riskien analysoiminen. (Nakamura 2011.) Jokainen projekti sisältää riskejä ja, jollei niitä kartoiteta, voi projekti johtaa epäonnistumiseen. Projektin suunnitteluun ja hallintaan liittyy aina riskien kartoitus ja hallinta. Projektisuunnitelmassa tulee olla riskianalyysi (kuvio 8.), jolla pyritään eristämään ja kartoittamaan ne tekijät, jotka voivat vaikeuttaa tai estää projektin etenemisen ja tavoitteisiin pääsemisen. Analyysi tulee tehdä ennen projektin alkua ja liittää projektisuunnitelmaan. Riskianalyysissä on vain ne riskit joihin on erityisesti kiinnitettävä huomiota projektin onnistumisen kannalta. Analyysi sisältää kartoitettujen riskien todennäköisyyden, niiden mahdollisen vaikutuksen ja aiheuttaman vahingon suuruuden. Riskianalyysin avulla on ennalta mietitty ratkaisukeinoja, jotka on hätätilanteessa nopea ottaa käyttöön. (Ruuska 2008, 248-252.) Ne voivat sisältää myös toimenpiteet, joita tulisi tehdä riskin mahdollisesti toteutuessa. Tällöin olisi hyvä, jos toimenpiteelle olisi myös nimetty vastuuhenkilö. (Artto ym. 2006, 220-222.)

Riskien hallinta on monen projektipäällikön mielestä projektihallinnan vaikein osa. Projektin onnistumisen kannalta on erittäin tärkeää, että riskianalyysi on hyvin tehty. Esille nouseviin ongelmiin tulisi tarttua heti, oli ongelmien ja ristiriitojen käsittely sitten miellyttävää tai ei. (Kettunen 2003, 68-69.)

Riskien analysointia voidaan tehdä muutenkin kuin vain osana projektisuunnitelmaa. Se voi olla tärkeä osa suunnittelua; sen avulla voidaan kartoittaa ovatko kaikki hankkeen ydintoiminnot kunnossa ja onko hankkeella esimerkiksi siihen tarvittavaa osaa-

mista. Murtosaaren mukaan Jyväskylän yliopiston näkökulmasta katsottuna riskianalyysi on paras suunnittelun työkalu. Riskianalyysi menee läpi koko organisaation ja varmistaa, että johto on tietoinen hankkeista ja niihin liittyvistä riskeistä. (Murtosaari 2011.) Jyväskylän ammattikorkeakoululla on oma riskien analysointia varten tehty lomakepohja, johon voidaan arvioida riskit. Riskejä voi analysoida esimerkiksi projektipäällikkö tai hankesuunnittelija. (Nakamura 2011.) Opinnäytteen tekijät tekivät osana toimeksiantoa riskianalyysin KESMA II -hankkeen projektisuunnitelmaan (liite 11.). Opinnäytteen tekijät kokivat riskianalyysin teon kohtalaisen helpoksi, koska kyseistä työkalua on käytetty usein koulutehtävien parissa. Ainut hankalaksi koettu asia oli muistaa erottaa hankesuunnitelman riskit hankkeen riskeistä. Lisäksi riskianalyysin tekoa helpottivat valmiiksi saatavat pohjat.

<b>Tunnistaminen:</b> Riskin kuvaus	<b>Arvio:</b> Toden- näköisyys, vai- kutukset, tai: mi- nimi, todennä- köisin, maksimi	<b>Toimenpide:</b> Toimenpiteen kuvaus	<b>Toimenpide:</b> Vastuuhenkilö	<b>Toimenpide:</b> To- teutusajankohta
Riski 1				
Riski 2				
Riski 3				

**KUVIO 8. Riskianalyysi (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 222)**

## 10.5 Visualisointi

Näkeminen on luonnollinen fysiologinen prosessi, mutta ihmisen näkemän käsittäminen ja reaktio sen sijaan eivät ole; ne ovat riippuvaisia monista tekijöistä kuten kulttuuri, historia, tavat ja asian konteksti. Asioiden näkeminen ja tulkitseminen eivät ole universaaleja vaan asiat voidaan tulkita erilalla esimerkiksi persoonasta tai maasta johtuen. (Schirato & Webb 2004, 1-2.) Projektin suunnittelun ja varsinaisen projektityön apuvälineenä voidaan käyttää visualisointia. Esimerkiksi yksinkertaisilla kaavioilla ja kuvioilla voidaan selventää aikatauluja, keskinäisiä riippuvuuksia tai H-hetkiä. Visualisointi auttaa paljon ajattelua ja asioiden hallintaa. (Rissanen 2002, 203.)

Jyväskylän yliopiston hankepäälikkö Kirsi Murtosaari pitää hyvänä ideointi- ja suunnittelumenetelmänä visualisoida mitä tehdään (Murtosaari 2011). Projektipäälikkö Anja Kettunen käyttää myös visualisointia apuna suunnittelussa. Hän henkilökohtaisesti ei koe miellekarttoja hyödyllisiksi, mutta visualisoi tikapuu- ja laatikkomallien avulla. (Kettunen 2011.)

## 10.6 Seinätekniikka

Kari Saari-Seppälä on kehittänyt seinätekniikka -työkalun. Sen avulla on helppo kuvata monenlaisia suunnittelu- ja analysointitöissä vastaan tulevia kohteita. Tekniikan toteuttamiseen tarvitaan sakset, sinitarraa, teippiä, papereita, kyniä ja suuri taulu. Seinätekniikalla voidaan rakentaa taululle esimerkiksi projektin aikataulujana. Taululle sijoitetaan asiat joita projektissa tarvitsee tehdä. Apuna voi käyttää muun muassa erivärisiä papereita, lehtileikkeitä, valokuvia, lomakkeita ja kaavakkeita. Tämän jälkeen tehtävät asiat yhdistetään paperiliuskoilla tai villalangoilla aikatauluksi. Tauluun voidaan lisätä esimerkiksi henkilöiden valokuvia, joilla kuvataan, mikä tehtävä on kenenkin vastuulla. (Virkki & Somermeri 2002, 106.)

Seinätekniikan etuja ovat sen helppous ja halpuus. Kuvia ja papereita taululla on helppoa ja vaivatonta siirrellä paikasta toiseen tai niitä voidaan sinne myös tarvittaessa lisätä, mikä on tärkeää suunnitelmia ja luonnoksia tehdessä. On myös hyvä, että taulu on kaikille nähtävillä koko projektin ajan, sillä siitä on helppo seurata yhdessä sovittuja asioita. Sen käyttäminen ryhmätyön tukena aktivoi ryhmän jäseniä ja lisää luovuutta ja sen kautta työn laatua. Oikein käytettynä tekniikka antaa hyviä tuloksia suunnitelmien ja ratkaisuluonnoksien laatimisessa projektityössä. (Virkki & Somermeri 2002, 106-107.) Murtosaari käyttää suunnittelussa vähän seinätaulun kaltaista suunnittelumenetelmää, jossa hyödynnetään erivärisiä papereita. Hänen mielestään on parasta, että kaikki mietityt asiat on kaikkien nähtävillä seinällä. Seinällä paperilappujen avulla asioita karsitaan, valitaan, priorisoidaan, yhdistetään ja muokataan. (Murtosaari 2011.)

## 10.7 Looginen viitekehys

Looginen viitekehys on projektisuunnitelman rakennekehikko, jonka avulla määritellään projektin tavoitteet, mittarit, panokset ja tärkeimmät tuotokset (Silfverberg 2004, 5). Loogisessa viitekehyksessä on kaksi vaihetta: analyysivaihe ja suunnitteluvaihe. Ennen kuin työ aloitetaan, tulee tehdä taustaselvitykset ja valita mukaan oikeat ihmiset. (Rasimus 2011.) Looginen viitekehys on perinteinen projektin suunnittelun menetelmä. Hankeasiantuntija Elina Humalan mukaan looginen viitekehys tulisi tehdä aina hanketta suunnitellessa. Siihen löytyy myös valmiita pohjia ja sitä voidaan mukauttaa kyseessä olevaan rahoitusohjelmaan. (Humala 2011.)

Analyysivaiheessa pyritään tunnistamaan projektin keskeiset ongelmat ja selvittämään niiden syy-seuraussuhteet. Nämä ongelmat muunnetaan sitten tavoitteiksi, selvitetään keinot miten niihin päästään ja arvioidaan lopputulokset. Strategiat tulisi valita näiden tulosten ja vaikutusten saavuttamiseksi. Analyysivaiheessa tulisi myös tunnistaa sidosryhmät. Suunnitteluvaiheessa määritellään projektin rakenne ja toiminnot ja määritellään niiden kesto, riippuvuus toisistaan ja vastuualueet. Suunnitteluvaiheeseen kuuluu myös resurssien määrittely. Näiden selvitysten pohjalta rakentuu loogisen viitekehysten matriisi (kuvio 9.), joka kuvaa selkeästi mitä projektissa on saatu aikaiseksi (tuotokset), mitä välittömiä ja keskipitkän aikavälin vaikutuksia projektilla on (tarkoitus) ja mihin projekti pitkällä aikavälillä vaikuttaa (päämäärä). Loogisen viitekehysten tekeminen ikään kuin pakottaa loogiseen suunnitteluun, auttaa tekemään valintoja ja muodostaa tiiviin ja selkeän kuvan projektista. (Rasimus 2011.)

Tavoitehierarkia	Indikaattorit	Todentamisen välineet	Oletukset ja riskit
Päämäärä			
Tarkoitus			
Tulokset			
Toimenpiteet	Resurssit		

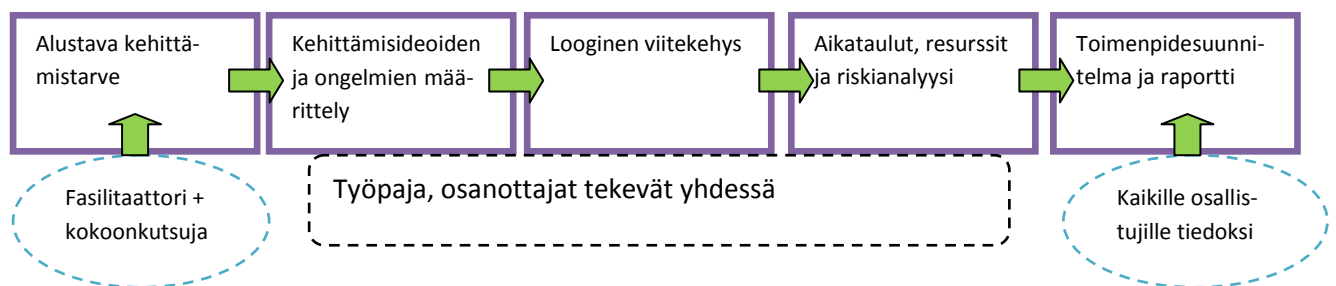
**KUVIO 9. Loogisen viitekehysten matriisi (Rasimus 2011)**

Hankesuunnittelija Rika Nakamuran mukaan Jyväskylän ammattikorkeakoulussa käytetään loogista viitekehystä melkein jokaisen hankkeen suunnitteluvaiheessa. Se auttaa heitä muun muassa varmistamaan sen, että projektin rakenne on looginen. Looginen viitekehys järkevöittää hankkeen rakennetta. Nakamura kokee työkalun hyödylliseksi, mutta hänen mukaansa se voi joissain tilanteissa tuntua melko joustamattomalta. Esimerkiksi rahoitushakemuksen kysymykset eivät aina välttämättä vastaa siihen, mitä tuotetaan loogisessa viitekehyksessä. (Nakamura 2011.) Myös projektipäällikkö Minna Ahokas kertoo käyttäneensä loogista viitekehystä hankkeiden esiselvitysten aikana. Loogista viitekehystä on lähdetty rakentamaan yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa, ja tällä tavalla siihen on saatu mukaan eri toimijoiden näkökulmia. Ahokas kertoo, että on aina vaikeaa saada tavoitteet määriteltyä ja hankkeet suunniteltua, kun mukana on monta ihmistä eri organisaatioista. Loogisen viitekehysten avulla jäsenitys helpottuu. Sen avulla voidaan myös saada niin hyvä pohja varsinaiselle hankehakemukselle, ettei muita työkaluja tai menetelmiä välttämättä tarvita. (Ahokas 2011.)

## 10.8 GOPP-työpaja

GOPP-työpaja, eli Goal-oriented Project Planning, on menetelmä, jonka avulla voidaan analysoida ja alustaa projektsuunnitelmia (What is GOPP? 2007). GOPP-työpajamenetelmä on alun perin lähtöisin USA:n armeijasta, ja se on sieltä tullut kehitysapuprojekteihin ja Eurooppaan. Euroopassa menetelmästä huomattiin, että se sopii hyvin EU-rahoitteisiin hankkeisiin. (Nakamura 2011.) Työpaja on osallistava tapa, jolla voidaan saada kaikki ryhmän jäsenet mukaan (What is GOPP? 2007). Menetelmä antaa kaikille ryhmän jäsenille tasapuolisen mahdollisuuden vaikuttaa lopputulokseen. Työpajaa voidaan käyttää hyvin hankesuunnitelmien, toimintasuunnitelmien, strategioiden ja muiden suunnitelmien tekoon, jos ne vaativat loogista rakennetta. Menetelmän avulla on mahdollista myös täsmentää ja parantaa jo aiemmin laadittua suunnitelmaa. (Ideointi- ja suunnittelutyöpajat 2011.) Erilaisten suunnitelmien lisäksi GOP -työpajaa voidaan käyttää tuotekehityksessä, aikatauluttamisessa ja resurssoinnissa (GOPP-työpaja – tehokkuutta suunnitteluun ja kehittämiseen 2011).

Menetelmän tavoitteena on saada toimenpidesuunnitelma, joka on loogisen viitekeh-  
 yksen muodossa. Toimenpidesuunnitelma sisältää selkeästi tavoitteet ja tulokset.  
 Yritykset, kehittämis- ja koulutusorganisaatiot ja erityyppiset verkostot käyttävät  
 GOPP-työpajamenetelmää. Työpajan huono puoli on se, että se on aika aikaa vievä  
 työskentelytapa; kokonaiseen GOPP-työpajaan menee aikaa noin 2-4 päivää. (GOPP -  
 työpaja – tehokkuutta suunnitteluun ja kehittämiseen 2011.) GOPP-työpaja lähtee  
 ulkopuolisen fasilitaattorin ja työpajan kokoonkutsujan (esim. yrityksen edustaja)  
 sopiessa työpajan tavoitteen. Työpajan aikana osallistujat määrittävät kehittämiside-  
 at, ongelmat, loogisen viitekeh-  
 yksen, aikataulut, resurssit ja riskit sekä toimenpide-  
 suunnitelman (kuvio 10.). (GOPP-kehittämistyöpaja 2011.) Yleensä työpajan lopputu-  
 lokset kuvataan Excel-taulukossa loogisena viitekeh-  
 yksenä.



**KUVIO 10. GOPP-työpajan eteneminen (GOPP-kehittämistyöpaja 2011)**

Jyväskylän ammattikorkeakoulu käyttää usein hankkeidensa suunnittelussa GOPP-  
 työpajaa. GOPP-työpaja vie kuitenkin aika paljon aikaa, ja sen takia joskus pidetään  
 työpajoja, jotka eivät noudata täysin GOPP-menetelmää. Joskus suunnittelussa hyö-  
 dynnetään pelkästään GOPP-menetelmän looginen viitekehys -pohjaa. Jyväskylän  
 ammattikorkeakoulun hankesuunnittelija Rika Nakamura pitää GOPP-työpajaa toimi-  
 vimpana menetelmänä hankkeen suunnitteluun. Työpajojen avulla voidaan saada  
 myös yritykset mukaan suunnitteluun ja palautetta siitä, millaiset asiat ne kokevat  
 tärkeiksi. (Nakamura 2011.) Jyväskylän yliopisto ei ole ostanut oikeutta GOPP-  
 työpajaan, mutta yliopiston hankesuunnittelija Murtosaari kokee menetelmän hy-  
 väksi ja osallistavaksi tekniikaksi. Yliopistolla hankkeiden suunnittelussa käytetään  
 samantyyppisiä elementtejä kuin GOPP-työpajassa. (Murtosaari 2011.) Blinnikka

huomauttaa, että GOPP-työpajan toteuttamisessa on rajoituksia, sillä se ei ole paras menetelmä esimerkiksi näkövammaisten kanssa työskennellessä (Blinnikka 2012).

## 11 TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO

Laadullisessa tutkimuksessa selvisi, että haastatellut organisaatiot eivät käyttäneet puhtaasti teoriakirjallisuuden mukaisia menetelmiä. Melkein kaikissa organisaatioissa ideoinnin ja suunnittelun menetelmät vaihtelivat hankkeiden mukaan (liite 12.). Jyväskylän ammattikorkeakoulu käyttää eniten samaa menetelmää hankkeiden suunnittelussa. JAMK käyttää usein GOPP-työpajaa hankkeiden suunnittelussa. Tämä voi johtua siitä, että organisaatio on sijoittanut siihen paljon rahallisesti ja että menetelmä koetaan erittäin toimivaksi ja hyödylliseksi. Muita haastatteluissa nousseita yleisimpiä työkaluja ovat looginen viitekehys, SWOT-analyysi, työpajat ja visualisointi. Mitään menetelmää tai työkalua ei oletusten vastaisesti koettu tärkeimmäksi ideoinnissa ja suunnittelussa, vaan haastateltavien mielestä tärkeintä oli ihmisten keskinen vuorovaikutus. Osa haastatelluista korostaa, että työkaluja ei voida käyttää hankkeiden suunnittelussa ja ideoinnissa sokeasti; niistä täytyy osata valita se oikea, ja niitä täytyy osata muokata tarpeen mukaan. Kirsi Murtosaaren mukaan on tärkeää olla erilaisia työkaluja, sillä työkaluissa tulisi olla valinnan varaa. Tärkeimmäksi Murtosaari kokee kuitenkin viestinnän, vuorovaikutuksen ja yhteistyön, pelkällä yksittäisellä työkalulla ei päästä kovin pitkälle. Jos ideointi- ja suunnitteluprosessi etenee ainoastaan yhtä menetelmää käyttäen, siitä ei saa maksimaalista hyötyä, ja se on joustamatonta. (Murtosaari 2011.)

Vaikka osa haastatelluista tukeekin hankkeiden ideoinnin ja suunnittelun työkaluihin ja menetelmiin, esimerkiksi Kettunen vastaa suunnittelun nojaavan lähinnä ”perstuntumaan”. Aina siis suunnittelu ei ole kovin teorialähtöistä vaan perustuu käytäntöön ja hyväksi havaittuihin malleihin. *”Projektinsuunnittelu voisi olla vähän tieteellisempääkin kuin se ”musta tuntuu, että kannattas tehdä” -menetelmä”*, Kettunen sanoo. Kuitenkin myös silloin, kun virallisia menetelmiä ja työkaluja ei osattu eritellä, monet niitä käyttivät. Esimerkiksi benchmarking ja ongelman määrittely olivat usein osa suunnitelman tekoa. (Kettunen 2011.) Ahokas on sitä mieltä, ettei työkaluja voida

antaa ulkoa päin. Niitä täytyy osata soveltaa ja muokata tarpeen mukaan. Hankalinta projektien suunnittelussa on se, että mukana on paljon eri ihmisiä eri aloilta ja jokainen näkee asian omalta kantiltaan: on vaativaa saada kaikkien näkemykset kohtaan. Ahokas vierastaa työkalunimitystä: ei ole olemassa mitään työkalupakkia, mistä voi valita tarvittavan välineen, vaan aina pitää osata tehdä variaatioita. Aina täytyy pitää mielessä myös tekemisen tavoite. Ahokas käyttäisi mieluummin ilmaisua ”tapa toimia” kuin työkalu. Ahokkaan mielestä ei voi suoraan sanoa, mikä työkalu tai menetelmä toimii. Paras tapa on punnita menetelmiä ryhmän mukaan; erilaisten ryhmien kanssa toimivat parhaiten eri työkalut. Oikean menetelmän löytämisessä tärkeää on kuuntelemisen taito ja vuorovaikutus. Tätä voisi sanoa Ahokkaan mukaan esimerkiksi henkilökohtaiseksi benchmarkkaukseksi. Ahokkaan mielestä kenenkään ei kannattaisi käyttää jotain tiettyä menetelmää vain menetelmän itsensä takia. (Ahokas 2011.)

Opinnäytteen tekijöiden oletusten vastaisesti haastatelluilla projektityöntekijöillä ei välttämättä ole osaamista tai koulutusta ideoinnin ja suunnittelun menetelmiin. Kaikilla haastatelluilla on, tavalla tai toisella, koulutusta projektien parissa ja projektien suunnittelussa toimimisesta. Kaikki haastatellut kokevat lisäkoulutuksen työkalujen ja menetelmien käytöstä tarpeelliseksi. Se, mihin lisäkoulutusta tarvittaisiin, vaihteli. Lisäkoulutuksella voitaisiin lisätä projektihenkilökunnan tietoisuutta ja osaamista erilaisista työkaluista ja menetelmistä.

Murtosaari näkee asian niin, että ennemmin tarvittaisiin koulutusta vuorovaikutukseen ja ihmisten ohjaamiseen kuin työkaluihin ja menetelmiin. (Murtosaari 2011.) Hanksuunnittelija Nakamura kokee, että erilaiset työkalut ja menetelmät vaativat aina jonkinlaisen koulutuksen tai osaamisen, jotta niitä voi käyttää tehokkaasti. Nakamura sanoo myös, että mitä enemmän työkaluja ja menetelmiä osataan, sitä enemmän niitä voidaan tarpeen mukaan soveltaa. (Nakamura 2011.) Myös Kolehmainen kokee, että koulutusten avulla projektien kanssa työskentelevät voisivat saada uusia oivalluksia menetelmistä ja tietoperustaa, jota he voisivat hyödyntää työssään ja ehkä tietoisemmin viedä näiden menetelmien käyttöä työssään eteenpäin (Kolehmainen 2011).



Ahokkaan mukaan pelkkä lisäkoulutus mistään menetelmästä ei riitä, sillä silloin ei kuitenkaan ole kokemusta, miten menetelmää käytännössä käytetään. Paras tapa oppia uusia tapoja toimia on osallistua johonkin, jossa käytetään erilaisia menetelmiä. Lisäkoulutus tulisi toteuttaa siten, ettei pelkästään opiskella kirjasta vaan myös yhdessä kokeillaan ja ymmärretään. Uusien menetelmien koulutuksessa voisi olla hyvä, jos kouluttaja esimerkiksi itse osallistuisi suunnitteluvaiheeseen ja olisi ihan käytännössä mukana suunnittelussa. Näin saataisiin asiat käytäntöön sekä kouluttajasta tukea asioiden jäsentämiseen. (Ahokas 2011.) Blinnikan mukaan lisäkoulutuksen haasteena on projektityöntekijöiden tiukka aikataulu (Blinnikka 2012).

Lisäkoulutuksen tarpeesta kysyttäessä Jykesin hankeasiantuntija Humala toteaa, että ehkä hänen pitäisi olla se taho, joka järjestää koulutuksia. Jykes järjesti loppuvuodesta 2011 Train to trainer -koulutuksen, jossa osallistujilta kysyttiin, millaisia koulutuksia osallistujat toivoisivat. Osallistujat toivoivat tietoa rahoitusohjelmista 2014 - 2020, koulutusta arviointiosaamisen kehittämisestä sekä verkostojohtamisesta. Erityisesti kansainväliset hankkeet koostuvat suurista verkostoista, joita voi olla vaikea johtaa. Verkostojohtamisen avulla voitaisiin paremmin saavuttaa yhteinen tavoite. (Humala 2011.)

Suunnitteluvaihe koetaan tärkeäksi, mutta siihen ei aina ole tarpeeksi aikaa. Aikataulun muutokset voivat vaikeuttaa ennestään mahdollisesti kiireistä aikataulua (Nakamura 2011). Opinnäytteen tekijöiden toimeksianto muuttui KESMA II -hankkeen projektisuunnitelman aikataulun muuttumisen vuoksi. Tämän tapaisten kokemusten myötä opinnäytteen tekijät kokivat aikataulujen laatimisen ja niissä pysymisen yhdeksi tärkeimmäksi ja haastavimmaksi kohdaksi projektityössä. Myös aikataulujen kireys vaikuttaa siihen, että ideointia ja suunnittelua ei tehdä teoriakirjojen mukaisesti vaan menetelmiä vain sovelletaan parhaan mukaan. Ehkä juuri tämän vuoksi looginen viitekehys on niin suosittu suunnittelun menetelmänä; se kun on helpompi ja nopeampi käyttää kuin raskaampi työpaja.

## 12 POHDINTA

Muuttunut toimeksianto teki opinnäytteen tekemisestä haastavampaa. Lisäksi kyseessä ei ollut perinteinen tutkimus, esimerkiksi asiakastutkimus, joten tulosten analysointi oli hankalampaa. Opinnäytteen tekijät ovat tehneet opintojen aikana harjoituksia kvantitatiivisesta tutkimuksesta, mutta eivät ole koskaan tehneet kvalitatiivista tutkimusta. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä oli haastava, mutta antoisa. Tutkimusmenetelmä oli onnistunut aiheen tutkimiseen, sillä tutkimuksen kautta saatiin paljon asianmukaista tietoa.

Alkuodotuksena tutkimukselle oli, että kaikilla organisaatioilla olisi käytössään selkeitä työkalut ja menetelmät hankkeiden ideointiin ja suunnitteluun. Selvisi, että kaikki haastatellut käyttivät jotain menetelmää tai työkalua, mutta eivät välttämättä osanneet nimetä niitä oikein tai he käyttivät niitä vähän. Ilmeni myös, että he saattoivat käyttää jotain yhtä menetelmää tai työkalua paljon muita enemmän. Tutkimuksessa selvisi, että tärkeimmäksi kaikista menetelmistä ja toimintatavoista nousi vuorovaikutus.

Relevanttien haastateltavien kiinni saaminen ja haastattelujen sopiminen oli vaikeaa. Projektityöntekijöillä tuntui olevan koko ajan kiire. Opinnäytteen tekijät kokivat kuitenkin löytäneensä loppujen lopuksi hyvät haastateltavat ja haastattelujen pohjalta saatiin hyvää ja tarkoituksenmukaista tietoa opinnäytettä varten. Haastattelurunko koettiin toimivaksi. Kaikilla haastateltavilla on vuosien kokemus hanketyöstä, joten heitä saattoi pitää asiantuntijoina. Haastatteluiden antia olisi voitu kasvattaa haastatteleamalla myös pienempien organisaatioiden hanketyöntekijöitä. Opinnäytteen tekijät ottivat yhteyttä myös pienempiin organisaatioihin, mutta eivät saaneet sovittua haastatteluja. Haastatteluja olisi voitu saada useampia, jos aikaa opinnäytteen tekemiseen olisi ollut enemmän. Opinnäytteelle oli asetettu aikaraja, jonka puitteissa työtä tehtiin. Alun perin tarkoituksena oli, että tekijät valmistuisivat joulukuksi 2011. Toimeksiannon muutos ja halu saada aikaan hyvä opinnäyte venyttivät aikataulua. Päätös oli oikea, koska muutoin työn laatu olisi kärsinyt ja haastattelujen lukumäärä olisi jäänyt pieneksi.

Mielenkiintoiseksi seikaksi työssä nousi vuorovaikutuksen merkitys projektien suunnittelussa; sitä pidettiin suuremmassa arvossa kuin menetelmiä tai työkaluja. Tästä saisi hyvän lisätutkimuksen aiheen. Toinen lisätutkimuksen aihe voisi olla lisäkoulutuksen tarpeen ja sisällön tarkempi kartoitus ja suunnittelu. Tutkimuksen aikana selvisi, että lisäkoulutus voisi olla hyödyllistä ja tarpeen kaikille haastatelluille organisaatioille.

Aihe valittiin opinnäytteen tekijöiden mielenkiinnon mukaan. Projektin suunnittelusta löytyi paljon tietoa, mutta tämän työn kannalta relevantin teorian valikoiminen osoittautui melko haastavaksi. Opinnäytteeseen määritelty työn tarve ja hyöty täyttyvät. Työn avulla kuka tahansa saa lisää tietoa projektin ideoinnin ja suunnittelun työkaluista, mutta myös siitä miten näitä työelämässä käytetään. Projektityöntekijöille työstä on hyötyä siinä, että he voivat benchmarkata muita projektiasiantuntijoita. Erilaisille projektien kanssa työskenteleville organisaatioille työstä on hyötyä lisäkoulutuksen tarpeen ymmärtämisessä. Työstä saa uusia ideoita lisäkoulutuksen sisältöön; työstä voi löytää uusia menetelmiä tai työkaluja ja työ voi antaa ideoita niiden käyttöön. Lisäksi työ antaa kuvan vuorovaikutuksen merkityksestä. Opiskelijoille työstä on hyötyä siten, että he ymmärtävät tutkimus- ja kehitystyön roolin ammattikorkeakouluissa ja sen merkityksen organisaatioissa ja yrityksissä. Opinnäytteen tekijöiden kannalta aihe oli hyvä valinta. Haastatteluiden pohjalta saatiin tietoa miten projektioorganisaatioissa oikeasti ideoidaan ja suunnitellaan hankkeita. Teoriakirjallisuus ei tekijöiden mielestä antanut tästä oikeaa kuvaa. Hankkeiden ideoinnista ei löytynyt niin paljon kirjallisuutta kuin hankkeiden suunnittelusta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei ideointivaihe olisi yhtä tärkeä kuin suunnitteluvaihekin. Ilman hyvää ideaa ei voida saada hyvää hanketta, vaikka käytettäisiin mitä menetelmää ja, vaikka tehtäisiin projektisuunnitelma kuinka huolella. Opinnäytteentekijät huomasivat, että on haastavaa lähteä mukaan projektisuunnitelman laatimiseen, jos ei ole ollut mukana jo hankkeen ideointivaiheessa. Tämän takia olisi tärkeää, että samat ihmiset ovat mukana sekä ideointivaiheessa että projektisuunnitelman laatimisessa.

## LÄHTEET

Aaltola, J. 2007. Filosofia, tiede, ymmärtäminen. Teoksesta Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Artto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Benchmarking – matka. 2008. Haaga-Perho. Viitattu 8.11.2011.  
<http://www.haagaperho.fi>, Tutkimus ja kehitys, Benchmarking -matka.

Benchmarking – Mitä tarkoittaa Benchmarking? 2011. e-conomic. Viitattu 8.11.2011.  
<http://www.e-conomic.fi>, kirjanpito-ohjelma, e-conomicin sanakirja, benchmarking.

Borg, P., Kivi, E. & Partti, M. 2002. Elämyksestä elinkeinoksi. Matkailusuunnittelun periaatteet ja käytännöt. Helsinki: WSOY.

Burke, R. 2007. Project management techniques: this book explains the techniques used by the Project Management Software, PMBOK, APM bok and the SAQA unit standards. China: Burke Publishing.

DiTullio, L. 2010. Project Team Dynamics. Enhancing Performance, Improving Results. Vienna: Management concept.

EU-hanketoiminnasta. 2011. Hanketaito Oy. Viitattu 8.11.2011.  
<http://www.hanketaito.fi>, EU-hanketoiminnasta.

GOPP – kehittämistyöpaja. Liiketoimintaosaamisen kehittäminen. 2011. Viitattu 8.11.2011. <http://www.liiketoimintaosaaminen.fi>, GOPP-kehittämistyöpaja.

GOPP-työpaja – tehokkuutta suunnitteluun ja kehittämiseen. 2011. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 8.11.2011. <http://www.jamk.fi>, Yrityksille, Liiketoiminta, GOPP – työpaja.

Harisalo, R. 2011. Luovuuden teknologia. Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina. Tampere: Tampere University Press.

Hokkanen, T., Mönkkönen, T. & Pesonen, I. 2000. Menestyvä matkailuyritys. Helsinki: Edita.

Hämäläinen, K. 2002. Arvioinnin onnistumisen edellytyksiä. Teoksessa Benchmarking korkeakoulujen kehittämisvälineenä. Toim. K. Hämäläinen ja M. Kaartinen-Koutaniemi. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja. Helsinki: Edita, 7-9.

Ideariihet ja aivoriihet. 2011. Verkostojohtamisen opas. Viitattu 8.11.2011.  
<http://www.verkostojohtaminen.fi>, Verkostojohtamisen oppaan nettiversio, Ideariihet ja aivoriihet.

Ideointi- ja suunnittelutyöpajat. 2011. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. Viitattu 8.11.2011. <http://www.tokem.fi>, Tutkimus ja kehitys, Palvelut ja yhteistyö, Yhteiset, ideointi- ja suunnittelutyöpajat.

Julkinen tuki matkailun kehittämiseen. 2011. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 4.1.2012. <http://www.tem.fi>, Yritykset, Matkailu yritystoimintana, Julkinen tuki matkailun kehittämiseen.

Järvinen. 1999. Project Quality. Vendor-customer interaction as a quality maker. Teknologian tohtorin väitöskirja. Helsingin yliopisto. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.

Kaartinen-Koutaniemi, M. 2002. Suositukset menetelmän soveltamista varten. Teoksessa Benchmarking korkeakoulujen kehittämisvälineenä. Toim. K. Hämäläinen ja M. Kaartinen-Koutaniemi. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja. Helsinki: Edita, 104- 108.

Kamensky, M. 2004. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Karjalainen, A. 2002. Mitä benchmarking-arviointi on? Teoksessa Benchmarking korkeakoulujen kehittämisvälineenä. Toim. K. Hämäläinen ja M. Kaartinen-Koutaniemi. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja. Helsinki: Edita, 10-18.

Kestävä kehitys. 2010. Metsähallitus. Viitattu 9.1.2011. <http://www.metsa.fi>, Hankkeet, Rakennerahastohankkeet, Elimyssalolta Vienansalolle 1998-2000, Kestävä Kehitys.

Kestävyydestä kilpailuetua maaseutumatkailuun KESMA II. 2011. Projektisuunnitelma. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Versio 22.12.2011.

Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. Helsinki: WSOYpro.

Kiviniemi, K. 2007. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksesta Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Toim. J. Aaltola ja R. Valli. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 70-162.

Koski, J., Tuominen, S. & Kärkkäinen, I. 2004. Luovan ajattelun käsikirja. Kuinka ideat syntyvät? Helsinki: WSOY.

Litke, H-D. & Kunow I. 2004. Projektinhallinta. Helsinki: Rastor.

Loisa, M. 2002. Uuden tiedon luominen ja skenaariomenetelmä. Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto. Tietojohtamisen kandidaatin tutkielmaseminaari. Pdf-tiedosto, 10. Tietojohtamisen kandidaatin tutkielmaseminaari. Viitattu 22.11.2011. <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/30979/TMP.objres.291.pdf?sequence=1>

Lyytinen, A. & Marttila, L. 2009. Tutkimus- ja kehitystoiminta ammattikorkeakoulun ja sen toimintaympäristön välisenä vuorovaikutuksena. Teoksessa Jyväskylän ammattikorkeakoulu tulevaisuuden tekijänä. Toim. R. Ahmaniemi & M. Panhelainen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 27-29.

Lyytinen, H. K. 2002. Ammattikorkeakoulut oppivien alueiden kehittäjänä. Teoksessa Ammattikorkeakoulut alueidensa kehittäjinä – näkökulmia ammattikorkeakoulujen aluekehitystehtävän toteutukseen. Toim. H. Katajamäki & T. Huttula. Helsinki: Edita, 23.

Mannermaa, M. 2003. Skenaariotyöskentely. Word-tiedosto, 1-6. Viitattu 22.11.2011. <http://mannermaa.onet.tehonetti.fi>, Tutkimus ja konsultointi, Tulevaisuustyökaluja, Strateginen skenaariotyöskentely.

Matkailun edistämiskeskus. 2011. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 4.1.2012. <http://www.tem.fi>, Yritykset, Matkailun edistämiskeskus.

Matkailu yritystoimintana. 2011. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 4.1.2012. <http://www.tem.fi>, Yritykset, Matkailu yritystoimintana.

Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia sarja 4. 2. tarkastettu painos. Helsinki: International Methelp.

Moilanen, P. & Räihä, P. 2007. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksesta Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Toim. J. Aaltola ja R. Valli. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 64.

Orelma, A. 2007. Projektit innovaatioiden mahdollistajina. Case: Lahden ammattikorkeakoulun projektitoiminta alueellisessa verkostoyhteistyössä. Lahden Ammattikorkeakoulun julkaisu. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Parjanen, M. 2003. Havaintoja benchmarking-arvioinnin toimivuudesta. Teoksesta Harjoittelun ja työelämäprojektien benchmarking. Toim. I. Kantola. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja. Helsinki: Edita, 61-62.

Pelin, R. 2009. Projektihallinnan käsikirja. 6. uudistettu painos. Helsinki: Projektijohdaminen Risto Pelin.

Pitkäranta, A. 2010. Laadullisen tutkimuksen tekijälle. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Työkirja. Pdf-tiedosto, 11-105. Viitattu 9.1.2012. [http://www.samk.fi/download/13153\\_Laadullisen\\_tutkimuksen\\_tyokirja\\_APitkaranta.pdf](http://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaranta.pdf).

Proctor, T. 2010. Creative problem solving for managers. Developing skills for decision making and innovation. 3. painos. New York: Routledge.

Projektisuunnitelma. 2010. Kestävän matkailun liiketoiminnan kehittämismallin rakentaminen. KESMA I. 28.5.2010. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Raikisto, H. 2005. Kehitysmaat ja kestävä matkailu- myönteisellä asenteella kohti muutosta? Joensuun yliopisto: Pro gradu-tutkielma.

Rasimus, J. 2011. Loogisen viitekehyksen lähestymistapa (LFA). Viitattu 15.11.2011. Pdf-tiedosto, 1-39.

[http://www.cimo.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/cimo/embeds/cimowwwsstructure/22213\\_NorthSouthSouth\\_2011\\_LFA\\_koulutus.pdf](http://www.cimo.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/cimo/embeds/cimowwwsstructure/22213_NorthSouthSouth_2011_LFA_koulutus.pdf)

Reunanen, J. 2008. Ideointiopas. Käsitteellisestä ajattelusta käytännöllisiin ideoihin. Tampere: Pilot-kustannus.

Rissanen, T. 2002. Projektilla tulokseen – projektin suunnittelu, toteutus, motivointi ja seuranta. Jyväskylä: Pohjantähti.

Ruuska, K. 2008. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Saranne, M. 2008. Matkailupalvelukokonaisuuksien tehokkaat ja asiakaslähtöiset palvelumoduulit. Oulun yliopisto: Taloustieteiden tiedekunta: Pro gradu -tutkielma.

Schirato, T. & Webb, J. 2004. Understanding the visual. London: SAGE Publications.

Siekinen, K. Syvähaastattelu. 2007. Teoksesta Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Toim. J. Aaltola ja R. Valli. 2. korjattu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 44-51.

Silfverberg, P. 1996. Ideasta projektiksi: projektisuunnittelun käsikirja. 2. painos. Helsinki: Edita.

Silfverberg, P. 2007. Ideasta projektiksi: projektivetäjän käsikirja. Helsinki: Edita.

Silfverberg, P. 2004. Projektiopas. Ympäristöministeriö. Maa- ja metsätalousministeriö. Pdf-tiedosto, 5. Viitattu 15.11.2011.

<http://www.ymparisto.fi/download.asp?contentid=32636>

Thompson, N. 2006. People problems. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Tiittula, L. & Ruusuvuori, J. 2005. Johdanto. Teoksessa Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Toim. J. Ruusuvuori & L. Tiittula. Tampere: Vastapaino, 14-15.

Toimiva tiimi. 2011. YLE. Viitattu 11.11.2011. Artikkel: Toimiva tiimi.

[http://oppiminen.yle.fi/toimiva\\_tiimi](http://oppiminen.yle.fi/toimiva_tiimi)

Tukea Euroopan matkailualalle. 2011. Euroopan komissio. Viitattu 9.1.2012.

[http://ec.europa.eu/enterprise/index\\_fi.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/index_fi.htm), Matkailu.

Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotyö. 2011. Viitattu 16.12.2011. <http://www.jamk.fi>, Tutkimus- ja kehitystyö.

Virkki, P. & Somermeri, A. 2002. Projektityö, kehittämisen moottori. Helsinki: Edita.

What is GOPP? 2007. Artikkel: Some terms and definitions. Viitattu 8.11.2011.  
<http://www.lvdg.com/gopp1.htm>



## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelut

Ahokas, M. 2011. Projektipäällikkö. Jyväskylän koulutuskuntayhtymä. Haastattelu 10.11.2011.

Blinnikka, P. 2012. Projektipäällikkö. Tutkimus- ja kehityspäällikkö. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun Liiketoiminta- ja palveluyksikön tutkimus- kehitys- ja innovaatio tulosalue. Haastattelu 11.1.2012.

Humala, E. Hankeasiantuntija. Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy. Haastattelu 12.12.2011.

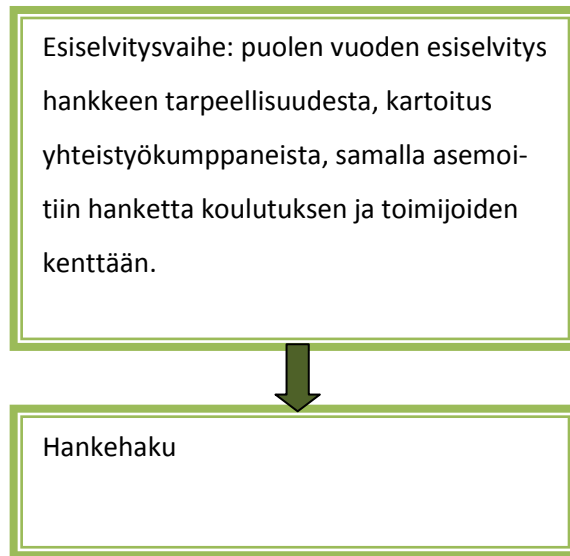
Kettunen, A. 2011. Projektipäällikkö. MTK-Keski-Suomi. Haastattelu 2.11.2011.

Kolehmainen, M. 2011. Projektipäällikkö. Humanistinen ammattikorkeakoulu – HU-MAK. Haastattelu 12.12.2011.

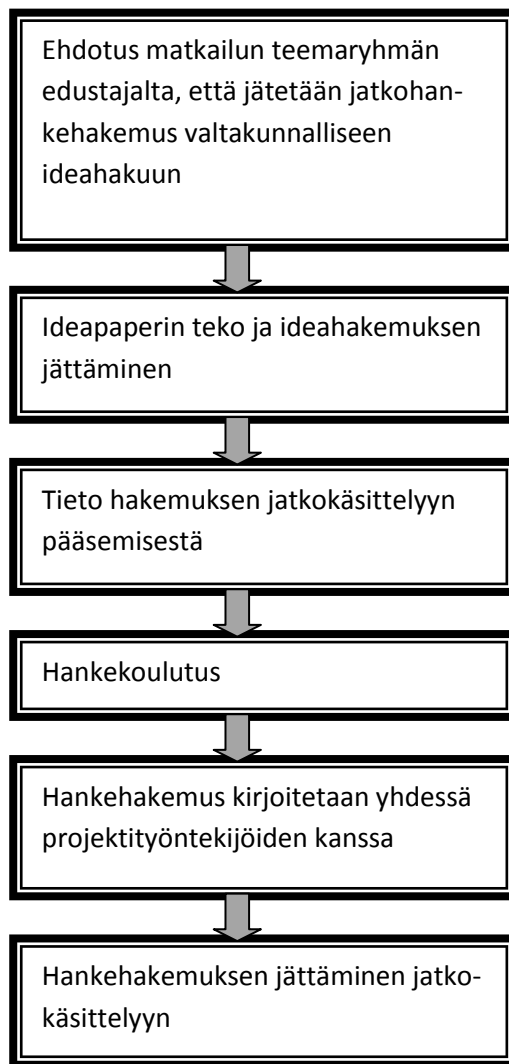
Martelius-Louniala, T. 2011. Tutkimus- ja kehityspäällikkö. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun Liiketoiminta- ja palveluyksikön tutkimus- kehitys- ja innovaatio tulosalue. Haastattelu 19.12.2011.

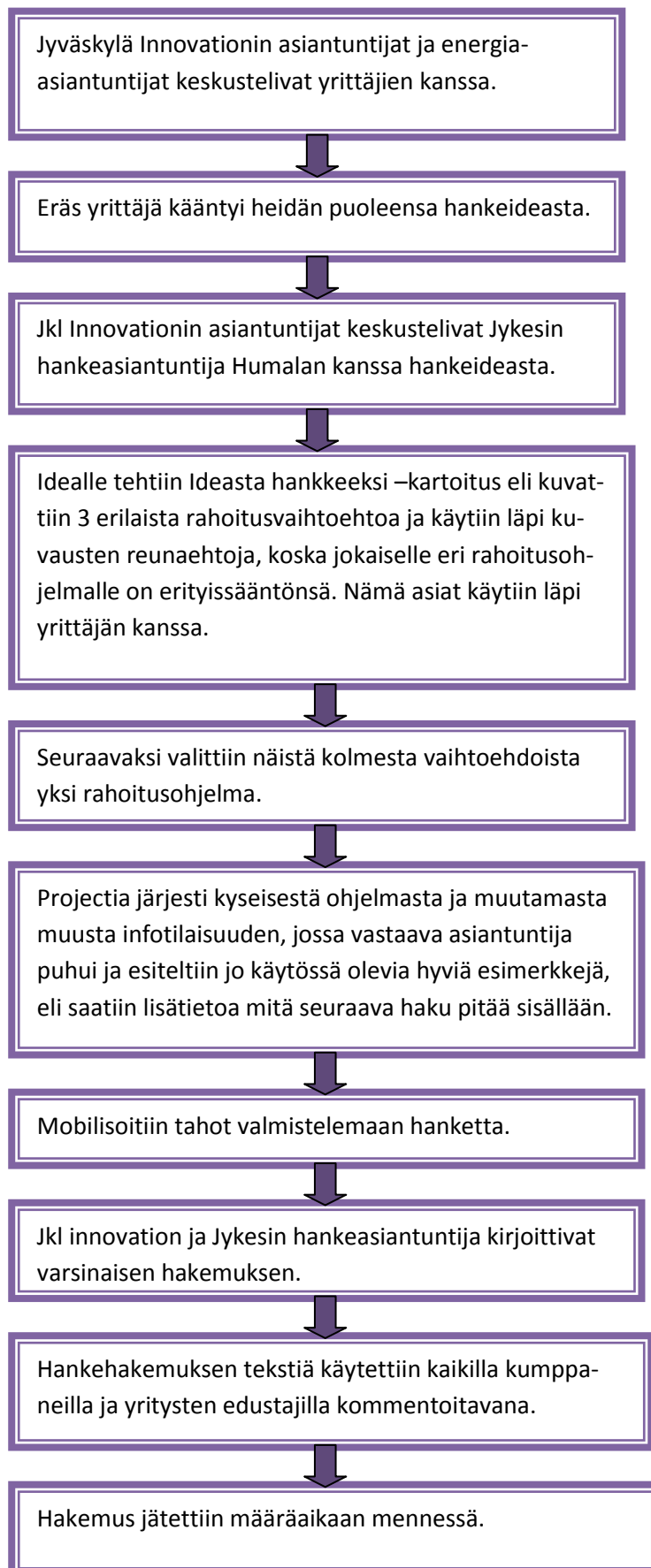
Murtosaari, K. 2011. Hankepäällikkö. Jyväskylän yliopisto. Haastattelu 14.10.2011.

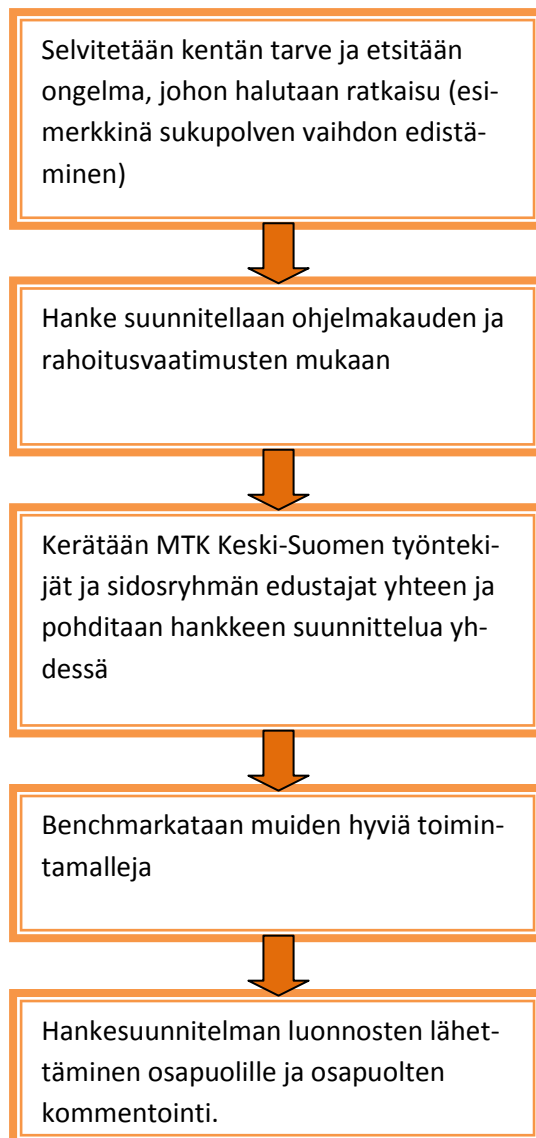
Nakamura, R. 2011. Hankesuunnittelija. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun Liiketoiminta- ja palveluyksikön tutkimus- kehitys- ja innovaatio tulosalue. Haastattelu 13.10.2011.

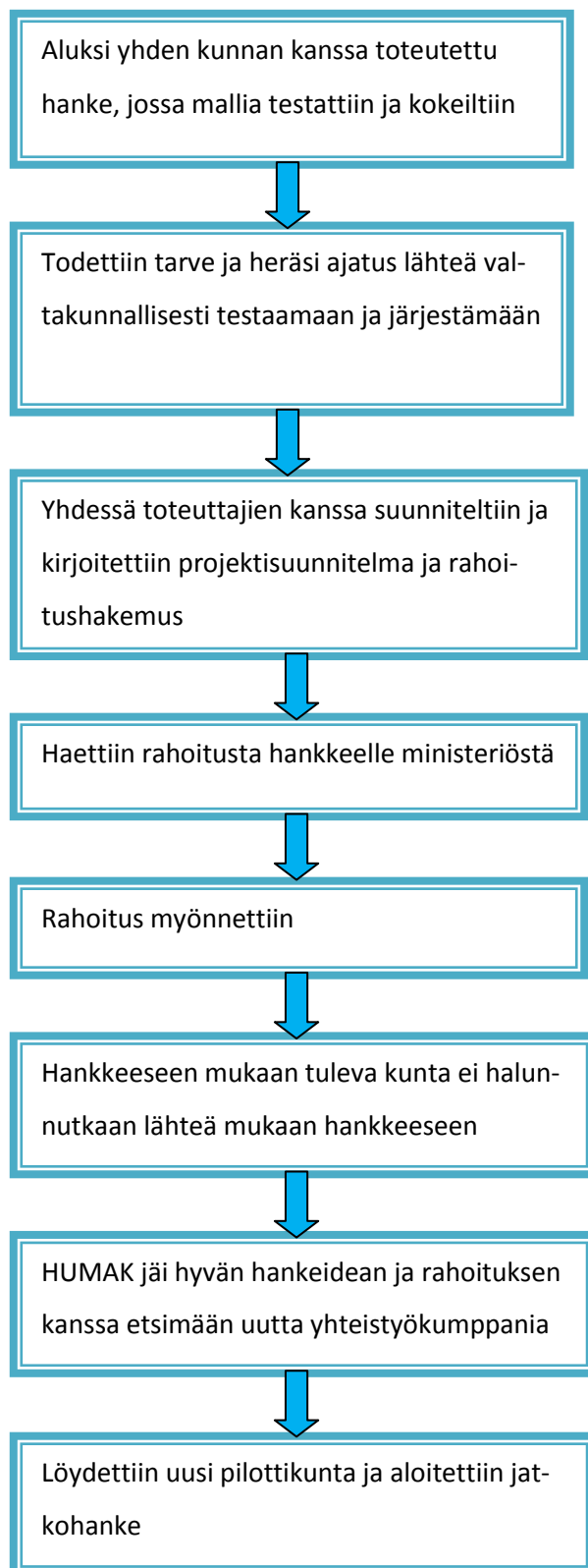
**Liite 2. Minna Ahokas: Esimerkki hankkeen suunnittelun etenemisestä**

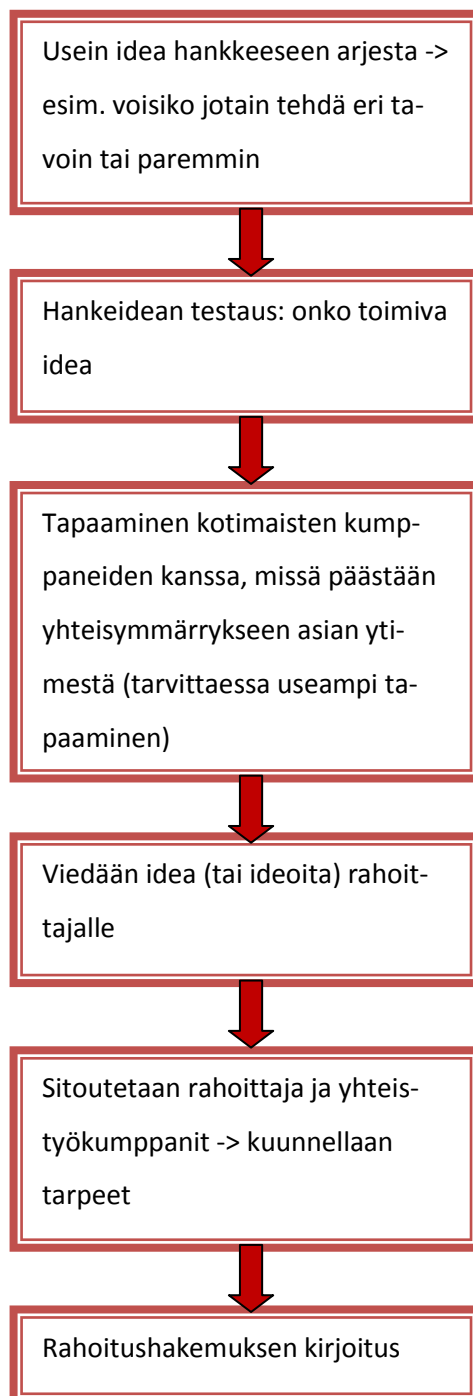
**Liite 3. Petra Blinnikka: Esimerkki hankkeen suunnittelun etenemisestä: KESMA I**

**Liite 4. Petra Blinnikka: Esimerkki hankkeen suunnittelun etenemisestä: KESMA II**

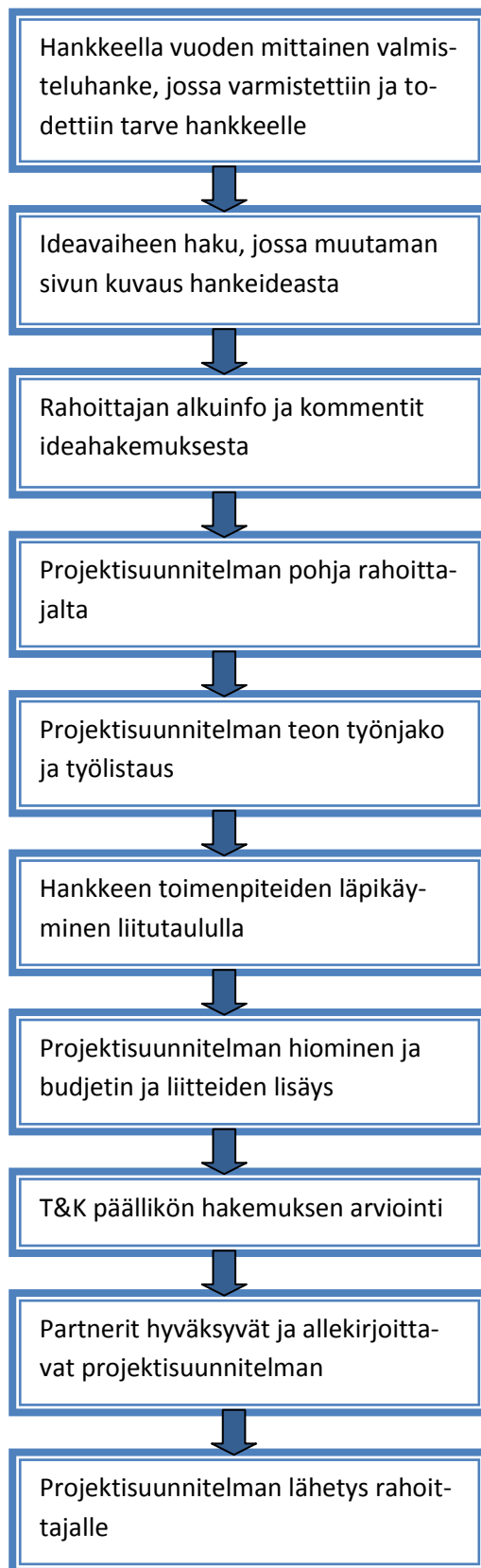
**Liite 5. Elina Humala: Esimerkki hankkeen suunnittelun etenemisestä**

**Liite 6. Anja Kettunen: Esimerkki hankkeen suunnittelun etenemisestä**

**Liite 7. Marjo Kolehmainen: Esimerkki hankkeen suunnittelun etenemisestä**

**Liite 8. Kirsi Murtosaari: Esimerkki hankkeen suunnittelun etenemisestä**



**Liite 9. Rika Nakamura: Esimerkki hankkeen suunnittelun etenemisestä**



**Liite 11. KESMA II:n riskianalyysi**

<b>RISKI</b>	<b>RISKIN AIHEUTTAMA UHKA</b>	<b>RISKIN VAKA- VUUS/TOD.NÄKÖ ISYYS</b>	<b>VAROTOIMET RISKIN VARALLE</b>
Aikataulun pettäminen	Aikataulussa pysytä ja tulee lisäkustannuksia	Suuri / Keskisuuri	Hyvän aikataulun laatiminen ja sen mukaan toimiminen
Projektin avainhenkilöiden pitkäaikainen sairastuminen	Projektin vetäjän puuttuminen	Suuri/Pieni	Henkilöstön jaksamisesta huolehtiminen ja vastuun jakaminen
Projektin seurannan puutteellisuus	Tavoitteet eivät täyty	Suuri/Pieni	Seurannan säännöllisyys
Rahoitushakemus ei mene läpi	Hanketta ei voida toteuttaa	Suuri/Pieni	Tehdään hyvä projektisuunnitelma, jolla rahoitusta haetaan
Viestinnän toiminen organisaatioiden ja yritysten välillä	Tieto ei kulje ja täten ei osata toimia oikein	Keskisuuri/Pieni	Hyvä viestintäsuunnitelma
Pilottiyritysten ajan ja rahan puute	Ei aikaa/rahaa tehdä tarvittavia toimenpiteitä	Keskisuuri/Keskisuuri	Hyvin informoidut, valitut ja sitoutuneet pilottiyritykset
Ei päästä tavoitteisiin	Projektin tavoitteet eivät toteudu	Suuri/Pieni	Toimenpiteet hyvin suunniteltu ja tavoitteet hyvin määritelty
Budjetissa pysyminen	Budjetti ylittyy	Suuri/Pieni	Hyvin suunniteltu budjetti
Organisaatioiden epäselvä työnjako	Työt eivät tule tehdyksi ajoissa tai halutulla tavalla	Keskisuuri/Pieni	Selkeä työnjaon määrittely ja riittävät resurssit (aika ja raha)

**Liite 12. Hyödynnetyt ideointi- ja suunnittelumenetelmät**

	<b>Ideointi menetelmät</b>	<b>Suunnittelu menetelmät</b>	<b>Toimivatko halutusti</b>	<b>Projektien eteneminen suunnitelman mukaan</b>	<b>Toimivin ideointi menetelmä</b>	<b>Toimivin suunnittelun menetelmä</b>	<b>Toivoisiko lisäkoulutusta</b>
1.	Brainwriting, GOPP, ideointityöpajat	Looginen viitekehys, työpajat, matriisi-malli	Kyllä	Useimmiten, mutta aina tulee myös muutoksia	Työpaja + 2-4 ideointimenetelmää	GOPP-työpaja	Kyllä, osaaminen tärkeää
2.	Benchmarking, ryhmätyö	"Näppituntuma, visualisointi laatikoina	EOS	Kyllä	EOS	EOS	Kyllä
3.	Hankeidea-arviointilomake	Visualisointi, työpajat, "sakset ja väripaperit", tavoitteiden tarkennus	-	Ei ikinä täysillä täysin suunnitelman mukaan	Ei osaa sanoa yhtä työkalua	Riskianalyysi (yliopiston kannalta)	Kyllä. Enemmänkin lisäkoulutusta ihmisten ohjaamiseen
4.	Looginen viitekehys	Benchmarking, brainstorming, SWOT	Kyllä	Kyllä	EOS, kaikista tärkeintä vuorovaikutus	EOS, kaikista tärkeintä vuorovaikutus	
5.	Learning cafe, brainstorming, havainnointi	SWOT, aikataulut, budjetointi, työpajat	Kyllä	Kyllä, paremminkin kuin oli suunniteltu	EOS	EOS	Kyllä

	Ideointi menetelmät	Suunnittelu menetelmät	Toimivatko halutusti	Projektien eteneminen suunnitelman mukaan	Toimivin ideointi menetelmä	Toimivin suunnittelun menetelmä	Toivoisiko lisäkoulutusta
6.	Kehittämispäivät, kyselyt, internaktiiviset työpajamenetelmät, palaverit, GOPP, learning cafe	Looginen viitekehys, internet – puhelut, telekonferenssit, puhelinkonferenssit,	Kyllä	Ei aina mene niin kuin on suunniteltu	EOS, tärkeintä, että asioidista keskustellaan	EOS, tärkeintä, että asioidista keskustellaan	Kyllä, koulutus aina hyvästä. Hän se, joka voisi koulutuksia järjestää
7.	Työpajat, GOPP-työpaja, workshopit	Repotronic salkunhallinta-ohjelma, kynä ja paperi, looginen viitekehys	Kyllä	-	-	GOPP-työpaja	Tämän hetkinen hlö-kunta hyvin koulutettu, lisäkoulutusta uusille työntekijöille
8.	Ongelman määrittely, rajausta, mind mapin sovellus, learning cafe	GOPP-työpaja, looginen viitekehys	Kyllä	Kyllä pääsääntöisesti	-	-	Kyllä, jos olisi aikaa

1. Rika Nakamura, hankesuunnittelija, JAMK +++
2. Anja Kettunen, projektipäällikkö, MTK-Keski-Suomi +
3. Kirsi Murtosaari, hankepäällikkö, Jyväskylän yliopisto ++(+)
4. Minna Ahokas, projektipäällikkö, Jyväskylän koulutuskuntayhtymä ++
5. Marjo Kolehmainen, projektipäällikkö, HUMAK +
6. Elina Humala, hankeasiantuntija, Jykes ++ (+)
7. Tiina Martelius-Louniala, tutkimus- ja kehityspäällikkö ++
8. Petra Blinnikka, projektipäällikkö, JAMK ++

+++ = erittäin antoisa haastattelu

++ = antoisa haastattelu

+ = melko antoisa haastattelu